

Ministère du commerce, de l'industrie,
de la promotion du secteur privé et du tourisme

Etude diagnostique des unités artisanales et semi- industrielles de transformation de soja au Togo

Rapport final

Dovi Yaovi Benoît
Socio-économiste

Mars 2016

Table des matières

	Liste des graphiques	3
	Liste des tableaux	3
	Liste des acronymes	4
	Résumé analytique	5
	Introduction	7
1.	Contexte	8
1.1.	Contexte général du Togo	8
1.2.	Contexte spécifique du soja au Togo	12
2.	Méthodologie du diagnostic	16
3.	Résultats du diagnostic stratégique des unités de transformation de soja au Togo	19
3.1.	Performance globale des unités de transformation	20
3.2.	Entreprise et Vision du manager	28
3.3.	Positionnement stratégique de l'entreprise	33
3.4.	Fonctions commerciale et marketing	38
3.5.	Fonctions techniques	46
3.6.	Situation financière	51
3.7.	Management des ressources humaines	56
4.	Recommandations	60
5.	Plan d'action	69
	Conclusion	77
	Annexes	78

Liste des graphiques

Graphique n°0a: Performance globale des unités de transformation par pilier	5
Graphique n°0b: Production de soja par région au Togo	14
Graphique n°1: Performance globale des unités de transformation par pilier	21
Graphique n°2: Positionnement des unités de transformation de la catégorie 1	22
Graphique n°3: Performance des unités de transformation de la catégorie 1	23
Graphique n°4: Positionnement des unités de transformation de la catégorie 2	24
Graphique n°5: Performance des unités de transformation de la catégorie 2	25
Graphique n°6: Positionnement des unités de transformation de la catégorie 3	26
Graphique n°7: Performance des unités de transformation de la catégorie 3	27
Graphique n°8: Performance des unités de transformation de la catégorie 1	29
Graphique n°9: Performance des unités de transformation de la catégorie 2	30
Graphique n°10: Performance des unités de transformation de la catégorie 3	31
Graphique n°11: Performance des unités de transformation de la catégorie 1	35
Graphique n°12 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2	36
Graphique n°13 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3	37
Graphique n°14: Performance des unités de transformation de la catégorie 1	39
Graphique n°15: Performance des unités de transformation de la catégorie 2	40
Graphique n°16: Performance des unités de transformation de la catégorie 3	41
Graphique n°17: Performance des unités de transformation de la catégorie 1	47
Graphique n°18: Performance des unités de transformation de la catégorie 2	48
Graphique n°19: Performance des unités de transformation de la catégorie 3	49
Graphique n°20: Performance des unités de transformation de la catégorie 1	52
Graphique n°21 Performance des unités de transformation de la catégorie 2	53
Graphique n° 22: Performance des unités de transformation de la catégorie 3	54
Graphique n°23 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1	57
Graphique n°24: Performance des unités de transformation de la catégorie 2	58
Graphique n°25: Performance des unités de transformation de la catégorie 3	59

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Dimensions de la performance de l'unité de transformation examinées par pilier du diagnostic stratégique global	17
Tableau n°2a: Unités de transformation artisanales et semi-industrielles retenues pour le diagnostic	18
Tableau n° 2b : Quelques unités de transformation artisanales des régions des savanes et de Kara	18
Tableau n°3a : Produits des principales unités de transformation de soja au Togo	19
Tableau n°3b : Produits des unités de transformation de soja des Régions des Savanes et de la Kara	20
Tableau n°4: Performance globale des unités de transformation par pilier	20
Tableau n°5: Classement par catégorie des unités de transformation de soja au Togo	22

Liste des acronymes

APD	Aide publique au développement
APD	Aide publique au développement
APE	Accord de partenariat économique
ASTODEC	Association togolaise pour la défense des droits des consommateurs
ATC	Association togolaise des consommateurs
CCIT	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'ouest
CIR	Centre intégré renforcé
CNPT	Conseil national du patronat du Togo
EDIC	Etude diagnostique sur l'intégration du commerce
ESTEBA	Ecole supérieure des techniques biologiques et alimentaires
EVP	Equivalent vingt pieds
FASCIR	Fonds d'affectation spéciale du cadre intégré renforcé
IDE	Investissements directs étranger
IDH	Indicateurs du développement humain
IDH	Indicateurs du développement humain
IIAG	Indice Ibrahim de la gouvernance africaine
IMF	Institutions de microfinance
INPIT	Institut national de la propriété industrielle et de la technologie
ITRA	Institut togolais de recherche agronomique
MCPSP	Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé
MICS	Enquête à indicateurs multiples
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
OP	organisations de producteurs
PIB	Produit intérieur brut
QUIBB	Questionnaire des Indicateurs de base du bien-être
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SCOOPS	Société coopérative et de solidarité
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

Résumé analytique

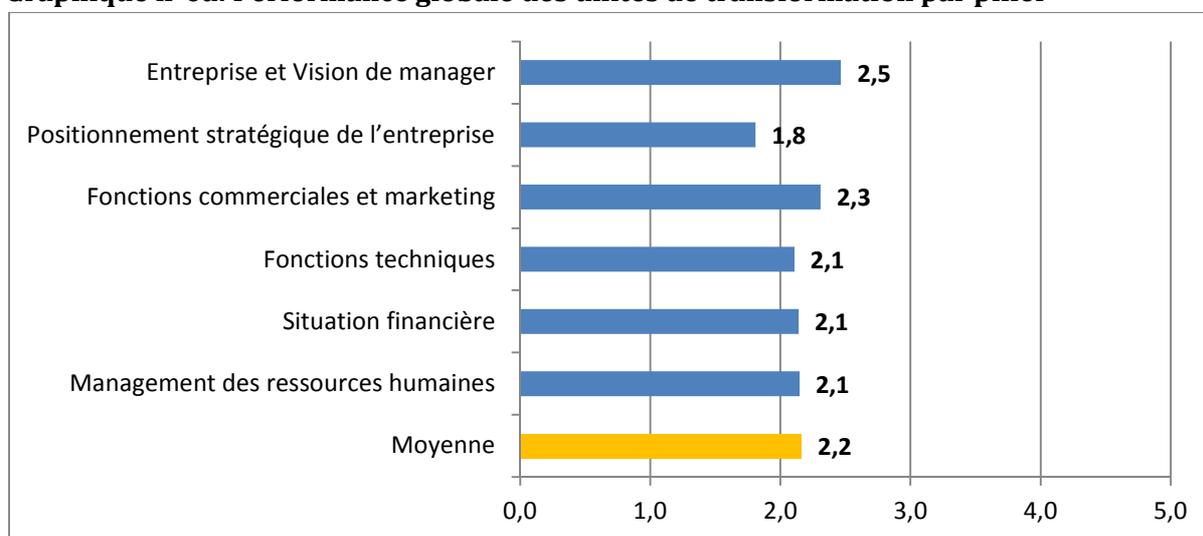
Le Togo est un pays essentiellement agricole qui cherche à promouvoir son industrie agroalimentaire en vue d'une plus grande contribution du secteur à l'économie nationale. La filière de la transformation de soja est une priorité pour le Gouvernement togolais car présentant un fort potentiel à l'exportation et représentant l'une des plus porteuses en termes de création d'emplois pour les jeunes. Mais son évolution ne prend pas forcément les raccourcis souhaités. C'est pourquoi le Ministère du Commerce, de la Promotion du Secteur Privé, de l'industrie et du tourisme a initié le Projet de renforcement des capacités productives et commerciales de la filière soja au Togo en vue de contribuer à l'accroissement des recettes d'exportation du soja et à l'amélioration des revenus des acteurs de la filière.

Dix sept (17) unités de transformation artisanales ou semi-industrielles de soja ont été identifiées sur l'ensemble du territoire national et font l'objet du présent diagnostic stratégique global qui propose un programme d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus.

L'évaluation des unités de transformation a été menée par rapport aux six piliers du diagnostic stratégique global à savoir : (i) Entreprise et Vision du manager ; (ii) Positionnement stratégique de l'entreprise ; (iii) Fonction commerciale et marketing ; (iv) Fonction technique ; (v) Situation financière ; (vi) Management des ressources humaines.

Des scores compris entre 0 et 5 ont été attribués aux dimensions constitutives de ces piliers. Il ressort de ce diagnostic que la note moyenne obtenue par l'ensemble des unités de transformation est faible : 2,2 sur 5. Les six piliers ont obtenus les scores suivants :

Graphique n°0a: Performance globale des unités de transformation par pilier



De manière générale, la filière de transformation de soja au Togo est majoritairement composée d'unités de très faible performance. Un classement en trois catégories a permis d'affiner l'analyse. Les unités de transformation de la catégorie 1 ($0 < \text{score moyen} < 2$) sont au nombre de 9 et représentent 52 % de l'ensemble des entreprises de la filière. Celles des catégories 2 ($2 \leq \text{score moyen} < 3$) et 3 ($3 \leq \text{score moyen} \leq 5$) avec quatre (4) unités de transformation chacune représentent 24 %.

A l'analyse il ressort que toutes ces catégories ont en commun des difficultés de financement, la qualité des produits à améliorer, la faiblesse des ressources humaines et de sérieux handicaps pour la promotion et la commercialisation des produits finis de la transformation du soja au Togo. Beaucoup de promoteurs d'unité de transformation de soja ne travaillent pas dans les conditions de compétences requises. Généralement, ils ne sont pas spécialisés dans le domaine et sont dispersés dans de multiples activités. Ils manquent d'organisation, de formation, de ressources humaines et d'outils de travail nécessaires à la maîtrise de tous les aspects de l'activité. Le promoteur est à la fois directeur général, directeur commercial, directeur technique, etc. La capacité manageriale est réduite et il est difficile de faire face seul à tous les problèmes de gestion courante, de développer l'entreprise et de promouvoir les ventes et les exportations. Cette situation est également à l'origine de leurs difficultés à accéder directement aux marchés sous régional et international pour les raisons suivantes : l'insuffisance des normes de qualité requises, le manque de disponibilité permanente des stocks et en quantité suffisante susceptible de satisfaire les commandes des partenaires étrangers, la méconnaissance des informations commerciales et l'insuffisance du soutien promotionnel de la part des organisations professionnelles, des structures d'appui, etc.

Mais l'homogénéité plus ou moins grande des spécificités catégorielles, a conduit à l'élaboration d'un plan d'action qui découle de cette analyse des forces et faiblesses identifiées. Il préconise essentiellement des activités de renforcement des capacités matérielles et humaines, de restructuration de la filière à travers la mise en place d'une interprofession, de promotion de la qualité et de la commercialisation tant à l'interne qu'à l'export des produits de la transformation, la création d'un mécanisme de financement approprié, etc.

La mise en œuvre de manière courageuse des mesures préconisées devrait permettre à la filière soja du Togo de conquérir des parts de marchés plus considérables sur le plan national, régional et international ainsi que d'accroître sa contribution à l'emploi des jeunes et au développement économique du pays.

Introduction

L'évolution démographique de notre pays et du continent africain offre des perspectives intéressantes pour l'industrie agro-alimentaire pour l'alimentation de la population surtout urbaine en forte croissance.

Dans ce domaine, le Togo porte ses efforts sur la filière de la transformation de soja, l'une des priorités pour le développement du pays. Mais la nécessité s'impose de conduire un diagnostic en vue d'identifier les actions à mener à cet effet.

Ainsi, le présent diagnostic stratégique global des unités de transformation artisanales ou semi industrielles de soja vise notamment, à :

- évaluer les performances des unités de transformation artisanales ou semi industrielles en comparaison avec un système de référence : (i) Références quantitatives (performances de l'unité de transformation leader de la filière soja au Togo, des principaux concurrents (ratios moyens) ; (ii) Références qualitatives (évaluation de la cohérence entre les options stratégiques et les compétences dont dispose les unités de transformation) ;
- identifier les forces et faiblesses des unités de transformation ;
- analyser les facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité des unités de transformation ;
- identifier des axes d'intervention et des objectifs de performance à atteindre pour avoir une compétitivité comparable à celle des unités de transformation les plus performantes de la filière ;
- élaborer un programme d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus.

Cette étude est réalisée suivant la méthodologie du diagnostic stratégique globale et a évalué les potentialités des unités de transformation de soja au prisme des six piliers : (i) Entreprise et Vision du manager ; (ii) Positionnement stratégique de l'entreprise ; (iii) Fonctions commerciales et marketing ; (iv) Fonctions techniques ; (v) Situation financière ; (vi) Management des ressources humaines.

Le présent document représente le rapport de l'étude diagnostique des unités artisanales et semi-industrielles de transformation de soja au Togo. La première partie discutera des contextes global du Togo et spécifique de la transformation du soja. La deuxième partie exposera les résultats du diagnostic stratégique des unités de transformation de soja. La quatrième partie précisera le plan d'action pour la promotion de la filière de la transformation du soja au Togo.

1- Contexte

1.1- Contexte général du Togo

Le Togo est un pays côtier d'Afrique de l'ouest, d'une superficie de 56 600 km², ayant la forme d'un corridor situé entre la République du Bénin à l'est et la République du Ghana à l'ouest. Il s'étire sur une longueur de près de 700 km entre l'océan atlantique au sud et le Burkina Faso au nord.

Composée d'une quarantaine d'ethnies, sa population est estimée à 7,5 millions d'habitants¹ en 2015 – dont 50,7 % de femmes –, soit une densité démographique moyenne de 123 habitants par kilomètre carré, inégalement répartie au niveau des cinq (5) régions administratives, 35 préfectures et 387 cantons que compte le pays. L'espérance de vie à la naissance est de 64,5 ans. La population est très jeune : 75 % des Togolais ont moins de 35 ans, et 35 % ont un âge compris entre 15 et 35 ans. Cette structure démographique souligne l'urgence de créer un environnement favorable à la création d'emplois. En 2012, environ 1,5 million de Togolais résidaient à l'extérieur du pays, dont près de 75 % en Afrique².

La part de la population urbaine est passée de 28 % en 1990 à 39 % en 2014, avec un taux de croissance annuel moyen de 4 % contre 2 % pour la population rurale. Le taux de croissance de la population globale s'établit à 3 % en moyenne sur la période 1990-2014 alors que le PIB a augmenté de 2 % en moyenne sur cette même période³. Le déséquilibre entre la croissance de la population (surtout urbaine) et la faible création de richesses dans le pays est l'une des causes du manque d'emploi pour les jeunes et de l'émigration des Togolais.

Mais la tendance à la consolidation de la croissance de l'économie togolaise semble se confirmer : la croissance du PIB, après être passée de 4,0 % en 2010 à 5,4 % en 2013, est estimée à 5,5 % en 2014, tirée par le dynamisme du secteur agricole et les investissements publics et privés engagés depuis 2012 dans les infrastructures de transport du pays⁴.

Les estimations et projections à court et moyen terme restent favorables, avec des taux de croissance de 5,7 % en 2015 et 5,9 % en 2016, sous les effets combinés du développement du commerce régional et de l'augmentation des investissements publics dans les infrastructures qui devraient se poursuivre jusqu'en 2016, ainsi que de l'exploitation minière et de l'impact des réformes dans la filière des cultures vivrières et de rente⁵.

¹ Selon les données de la Banque mondiale pour 2014.

² Selon une série d'études financées par la Banque africaine de développement (BAD) et conduites par les membres de la communauté scientifique et technique de la diaspora togolaise.

³ BAFD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique : Togo, 2015.

⁴ Idem.

⁵ Ibidem.

Par ailleurs, le Togo a connu depuis 2011, trois grands projets qui ont entraîné d'importants investissements : l'expansion de l'aéroport international, l'agrandissement de l'infrastructure portuaire de Lomé (passage de deux à quatre quais), ainsi que la construction d'une usine de fabrication de clinker/ciment.

L'industrie, avec une contribution au PIB s'établissant en moyenne à 23,9% en 2012⁶, est dominée par les industries extractives (phosphates et clinker). En effet, dans le secteur minier, le sous-sol togolais renferme d'importants gisements de phosphates, de calcaire, de manganèse, de marbre et de minerai de fer, ainsi que des indices de bauxites et d'uranium. Les mauvais chiffres de la production de phosphate et de clinker ont fait reculer la part des industries extractives au PIB de 4,3 % en 2013 à 3,7 % en 2014. Mais de lourds investissements ont été effectués depuis 2010 dans la filière phosphate dont les effets escomptés seront bientôt perceptibles. De même, la production de clinker a baissé, passant de 1,1 million de tonnes en 2012 à 0,8 million en 2014, mais les projets d'investissements privés en cours devraient déboucher sur une capacité d'exportation accrue, grâce notamment à l'entreprise allemande Heidelberg Cement qui vise à elle seule à produire 1,5 million de tonnes de clinker par an à l'horizon 2017.⁷

Dans le secteur agricole, la production de café, qui avait augmenté de 6,3 % en 2012, chute de 21,1 % en 2013. La production de cacao a progressé de 15,3 % en 2012 et de 23,4 % en 2013. En 2013, le Togo a produit 8 050 tonnes de café et 8 020 tonnes de cacao. Les réformes engagées en 2013 et en 2014 permettent d'espérer une production de coton de 97 000 tonnes en 2014, contre 78 000 tonnes en 2013. L'objectif du pays est d'atteindre 251 000 tonnes en 2019.⁸

Le climat joue un rôle important dans l'agriculture et caractérise d'ailleurs les différents produits agricoles que le pays exploite. Le Togo jouit d'un climat de type tropical. Au Sud, le climat y est de type subtropical donc chaud et humide. On distingue quatre saisons : une grande saison des pluies (d'avril à juillet), une petite saison sèche (août), une petite saison des pluies (septembre-octobre), et une grande saison sèche (de novembre à mars). Les précipitations varient en moyenne entre 800 mm et 1 200 mm / an et les températures moyennes entre 24°C et 32°C, avec une température perçue plus élevée à cause de l'humidité de l'air. Au Centre, une zone guinéo-soudanienne avec une pluviométrie plus importante (1 200 – 1 600 mm / an) notamment dans les montagnes de l'ouest. Les températures oscillent entre 20°C et 33°C. Au Nord, une zone soudanienne semi-aride où on ne distingue que deux saisons : une saison des pluies entre mai et octobre, et une saison sèche entre novembre et avril. Les températures et la pluviométrie varient davantage : entre 18°C et 40°C et entre 100 et 900 mm / an.

⁶ Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, Rapport 2012.

⁷ BAFD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique : Togo, 2015.

⁸ Idem.

Plus gros pourvoyeur d'emploi (70 à 80% de la population active), le secteur primaire est dominé par les productions vivrières à concurrence de plus de 60% du PIB agricole. La production de produits de rente (coton, café et cacao) contribue à hauteur de plus de 12%. La structure de la production agricole togolaise est caractérisée par une forte atomocité (exploitations de petites tailles par de petits producteurs), une faible productivité et des méthodes de production archaïques.

Le Togo compte 22 entreprises agro-industrielles principales, qui représentent moins de 5 % du marché local, le reste étant couvert par les importations. En 2013, la balance commerciale du pays pour les produits de l'industrie agricole était déficitaire de 44 % dans ses échanges avec les pays hors de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)⁹.

Quant au secteur tertiaire, il est à l'origine d'une part importante du PIB (environ 32,4%) en raison notamment de l'importance traditionnelle des opérations de transit à travers le port de Lomé, d'où part un réseau routier important vers des pays enclavés de l'hinterland.

Le port de Lomé s'est doté de deux nouveaux quais qui quadrupleront sa capacité portuaire, passant de 400 000 équivalent vingt pieds (EVP)¹⁰ en 2013 à 2 100 000 EVP à court terme afin de devenir une plateforme de réexportation et de transbordement.

L'inflation, qui était de 2,6 % en 2012, est descendue à 1,8 % en 2013, en dessous de la norme communautaire de l'UEMOA fixée à 3.0 %.¹¹

En 2014, les chefs d'État de 16 pays d'Afrique occidentale, dont le Togo, ont signé l'Accord de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne. Cet accord, qui prévoit la suppression des droits de douane entre les pays, tient compte des écarts de développement entre l'Europe et le Togo mais soulève des inquiétudes quant à la marginalisation de l'industrie agricole du pays, en perte de vitesse depuis 30 ans.

Au plan de la Coopération économique, de l'intégration régionale et du commerce, les exportations des biens ont connu une hausse de 6,5 % en 2013 par rapport à 2012, à 639 milliards XOF, bénéficiant de la montée des prix du ciment/clinker et du dynamisme de la production de cacao et de produits manufacturés. Ils ont toutefois été pénalisés par l'essoufflement des filières du coton et du café. Le déficit du compte courant s'est maintenu entre 8,0 % et 9,0 % entre 2011 et 2013, principalement en raison d'importants investissements dans les infrastructures de transports maritimes,

⁹ BAfD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique : Togo, 2015.

¹⁰ Équivalent vingt pieds (EVP) : Unité de mesure des conteneurs. Un conteneur de 20 pieds vaut 1 EVP et un conteneur de 40 pieds en vaut 2.

¹¹ BAfD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique : Togo, 2015.

aéroportuaires et routières. Ce déficit s'est établi à 8,8 % du PIB en 2013 et 5,9 % en 2014 et devrait atteindre 6,3 % en 2015.¹²

Même si en matière d'intégration régionale, le solde commercial des échanges entre le Togo et les autres pays de l'UEMOA et de la CEDEAO reste excédentaire depuis 2011, la balance commerciale demeure négative. Elle s'est détériorée en 2013 avec un déficit de 22,6 % du PIB (contre 21,2 % en 2012), pour culminer à 467 milliards XOF, soit le niveau de déficit le plus élevé en valeur absolue depuis dix ans. Ce déficit est dû en grande partie au recul des exportations de phosphate et de café, et à la hausse des importations des biens de consommation, des produits pétroliers et des biens d'équipement.

Les réformes menées en 2013 et en 2014 au plan de la gouvernance économique en faveur du secteur privé ont amélioré le climat des affaires au Togo. Le guichet unique pour l'enregistrement des entreprises a permis de réduire le temps requis pour l'immatriculation des sociétés, qui est passé de 38 jours en 2012 à 19 jours en 2013, puis à 10 jours en 2014, contre une moyenne de 29.3 jours en Afrique subsaharienne.

Grâce aux efforts engagés par le gouvernement, le climat des affaires s'est considérablement amélioré. Le Togo, a fait un pas en avant pour ce qui concerne l'année 2013 en facilitant l'exécution des contrats grâce à la création de la cour d'arbitrage commercial et des chambres commerciales spécialisées au sein du tribunal de première instance de Lomé. L'édition 2015 du rapport de la Banque mondiale, Doing Business, classe le Togo à la 149^e place sur 189, soit un gain de 15 places par rapport à l'année précédente. Alors qu'en 2014 le Togo faisait partie des 20 économies du monde qui ont le plus réformé la réglementation des affaires depuis 2009, le pays est l'une des cinq économies subsahariennes figurant parmi les dix économies du monde qui ont le plus progressé dans au moins trois des dix domaines évalués en 2015.

En 2014, la part relative de l'investissement privé dans le PIB est de 20 %, contre 9 % pour l'investissement public. Les flux nets d'Investissements directs étranger (IDE) à destination du Togo se sont progressivement accrus pour atteindre 32,3 milliards XOF (1,7 % du PIB) en 2012 (24,1 milliards XOF soit 1,5 % du PIB en 2010) avant de chuter à 23,4 milliards en 2013, puis à 10,9 milliards en 2014.¹³

Les envois de fonds des membres de la diaspora togolaise ont augmenté de 7 % par an les dix dernières années pour atteindre 8 % du PIB en 2014. Cela représente 182 milliards XOF, soit un peu moins de la moitié des recettes fiscales, plus d'une fois l'Aide publique au développement (APD) et plus de cinq (5) fois les flux nets d'IDE.

¹² BAfD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique : Togo, 2015.

¹³ Idem.

La réglementation du marché du travail couvre une petite portion du secteur privé. Le taux de l'emploi formel par rapport à la population active est estimé à 1 % pour le secteur privé et 4 % pour le secteur public. Le marché informel du travail occupe 95 % de la population active.¹⁴

Le secteur financier du Togo comprend : une direction nationale de la BCEAO, 13 banques, 2 établissements financiers, 92 Institutions de microfinance (IMF), les services financiers de la poste, 12 compagnies d'assurance, 2 organismes de prévoyance sociale, 2 sociétés de gestion et d'intermédiation, et une antenne de la bourse régionale des valeurs mobilières. Le taux de bancarisation du Togo est de 11,2 %, au-dessus de la moyenne des pays de l'UEMOA (8,1 %). Le Togo est le pays de l'UEMOA le plus largement couvert par les institutions de micro-finances avec 43 % de la population qui a la qualité de bénéficiaire contre 16 % pour les pays de l'UEMOA.¹⁵

Au plan de la gestion du secteur public, des institutions et des réformes, l'Indice Ibrahim de la gouvernance africaine (IIAG) 2014, qui établit un classement des performances de 54 pays d'Afrique en matière, entre autre, de redevabilité, de transparence et de corruption, attribue la note de 36,6 sur 100 au Togo. La moyenne des notes pour l'Afrique subsaharienne est de 39,2.

Au plan du contexte social et du développement humain, les Indicateurs du développement humain (IDH) du Togo n'ont progressé depuis 1980 que de 0,47 % de moyenne annuelle. En 2013, l'IDH se situe à 0,473 soit en deçà de la moyenne de 0,502 des pays de l'Afrique subsaharienne. Le Questionnaire des Indicateurs de base du bien-être (QUIBB) et l'enquête à indicateurs multiples (MICS) de 2011 ont indiqué un recul de l'incidence de la pauvreté au niveau national, qui passe de 61,7 % en 2006 à 58,7 % en 2011. En 2011, les taux de chômage et de sous-emploi combinés des jeunes est de 28,6 %, en raison, entre autre, du manque d'adéquation entre l'offre d'emploi et l'offre de formation et de l'insuffisance de la formation technique. Cette situation a poussé le Gouvernement du Togo à faire de l'emploi et de l'inclusion sociale une priorité et à adopter en 2013 un plan stratégique pour la promotion de l'emploi des jeunes (2013-2017).¹⁶

1.2- Contexte spécifique du soja au Togo

L'agriculture constitue la base de l'économie togolaise. C'est le secteur d'activités le plus important car occupant près de 75 % de la population active et contribuant à près de 38% à la formation du PIB. C'est une agriculture de type familial où les paysans disposent de petites exploitations utilisant une main-d'œuvre familiale. Mais le secteur

¹⁴ BAFD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique : Togo, 2015.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Ibidem.

se résume essentiellement à la production et à la commercialisation des produits agricoles bruts.

Le recensement national de l'agriculture a révélé que les productions vivrières ont occupé en 2012 une superficie physique de 1 728 634 ha, soit 50,8% de la superficie cultivable du pays. En ce qui concerne les différents groupes de cultures, l'analyse des données révèle que les céréales ont occupé 60,2% des superficies consacrées aux vivriers. Les légumineuses suivent avec 22,3% et les tubercules 13,3%. La région des Plateaux vient en première position avec 33 % des superficies consacrées à ces cultures au plan national. La région des Savanes suit avec 21%, grâce essentiellement au climat très favorable pour la production de l'arachide et du niébé. Les régions de la Kara et Centrale représentent chacune 18 % des superficies cultivées en légumineuses et oléagineuses. Les superficies consacrées à ces spéculations dans la région Maritime ne représentent que 10% du total national.¹⁷

La production des légumineuses a connu une croissance continue : elle est passée de 77 019 tonnes (1999-2003) à 89 451 tonnes (2004-2008) puis à 180 600 tonnes (2009-2013) soit une évolution progressive de 16 % entre 2004-2008 et de 102 % entre 2009-2013. Avec une production de 155 419 tonnes, soit 44 % de la production nationale de légumineuses, le niébé occupe le premier rang devant le soja (35 %) qui fait des percées dans presque toutes les régions du pays. L'arachide est en train de reculer et se place au troisième rang avec une production de 45 000 tonnes, soit 13 %. Les légumineuses ont marqué en effet, une augmentation spectaculaire grâce au boom du soja. Sur la période 1996 – 2012, elles ont cru à plus de 8 % par an.¹⁸

En effet, considéré comme une culture émergente, le soja (*Glycine maxima*) a enregistré depuis 2004 une progression considérable. La culture du soja a pris de l'ampleur au regard de l'intérêt économique sans cesse croissant qu'elle suscite. Le lait, la farine, l'huile, les tourteaux de soja sont les produits dérivés de cette culture qui sont aujourd'hui très prisés sur le marché.

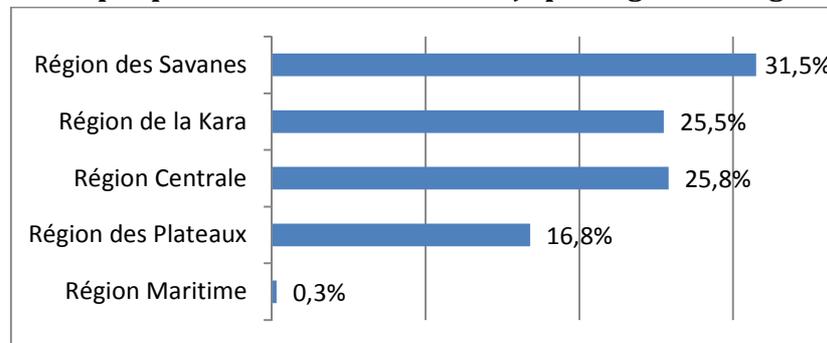
Le soja est la graine la plus riche en protéines du monde végétal. Il est d'origine asiatique, où il est utilisé dans l'alimentation humaine depuis trois millénaires sous forme de produits traditionnels (lait de soja « tonyu » et fromage de soja « tofu ». Premier oléagineux du monde, le Soja occupe aujourd'hui une place privilégiée dans les perspectives alimentaires planétaires. Face à l'accroissement démographique des prochaines décennies, le soja devrait en effet constituer un des premiers aliments en mesure de répondre aux besoins d'approvisionnement du XXI^e siècle. Cela sans porter préjudice aux pays en voie de développement, déjà lourdement pénalisés par les choix alimentaires des pays industrialisés. Notons que pour produire un kilo de protéines animales, il faut six fois plus de terre que pour produire un kilo de protéines de soja.

¹⁷ TOGO - Quatrième Recensement National de l'Agriculture (2011--2014)

¹⁸ Idem.

Introduit au Togo tout récemment parmi les légumineuses, le soja se pratique dans la plupart des exploitations agricoles. Au plan régional, la production se répartit comme suit : (i) Région Maritime : 0,3 % ; (ii) Région des Plateaux : 16,8 % ; (iii) Région Centrale : 25,8 % ; (iv) Région de la Kara : 25,5 % ; (v) Région des Savanes : 31,5 %.¹⁹

Graphique n°0b : Production de soja par région au Togo



Les rendements en graines de soja varient de 1 à 1,5 tonnes par ha. Le semis se fait en juillet et la récolte en octobre - décembre.

Le soja est une plante annuelle de la famille des légumineuses. Les racines ressemblent à celles de l'arachide, elles portent de petites boules. Ces nodosités contiennent des bactéries qui fixent l'azote de l'air. Après la récolte, ces racines se décomposent et rendent le sol riche en azote. Le soja porte des gousses de 3 à 5 centimètres et chacune contient 2 à 4 graines.

Le soja présente également des qualités écologiques remarquables que connaissent bien les agriculteurs biologistes : le soja, comme d'autres légumineuses, présente de nombreux atouts pour la gestion de la rotation des cultures et pour la préservation de l'environnement. Dans la mesure où il fixe l'azote atmosphérique et absorbe l'azote minéral présent dans le sol, le soja ne demande pas de compléments sous forme d'engrais azotés. D'autre part, sa résistance aux parasites et aux maladies permet de cultiver aisément sans pesticides et autres renforts de traitements chimiques.

Ajoutons également à ces qualités, la moindre consommation d'eau exigée pour la culture du soja par rapport à celle d'une céréale : 25 % de moins que pour le maïs, par exemple dans la même zone agricole. Cet avantage quantitatif se cumule à un avantage qualitatif lié à une moindre pollution des eaux souterraines en raison des particularités de la nutrition azotée de la plante.

C'est la graine la plus riche en protéines du monde végétal. Le soja contient beaucoup de protéines (30 à 50 %) du poids frais, deux fois plus que la viande. Le soja est

¹⁹ BAfD, OCDE, PNUD, Perspectives économiques en Afrique : Togo, 2015..

recommandé pour compléter l'alimentation des nourrissons (de 6 mois à 2 ans), des enfants de 2 à 5 ans, des femmes enceintes et allaitantes. Le soja ne se mange pas cru parce qu'il contient des protéines toxiques qui doivent être détruites et inactivées pour le rendre consommable et digestible par l'homme. Les produits de soja doivent toujours être traités avec de la chaleur (cuit, grillé, etc.).

Excellente source de protéine végétale, les 10 acides aminés essentiels que le corps ne peut synthétiser sont présents en quantité satisfaisante dans les protéines de soja. Bonne source de sels minéraux, notamment calcium et magnésium pour le tofu.

Riche en acides gras poly insaturés (plus de 60 %), à la fois sans cholestérol et actif sur le cholestérol existant, le soja est un aliment profondément équilibrant. Des études scientifiques récentes ont ainsi confirmé l'incidence de la consommation du soja sur la réduction du taux sanguin de cholestérol total et du taux de cholestérol LDL, sans pour autant abaisser le bon cholestérol HDL. Hautement digeste dès lors qu'il a subi un traitement thermique classique, ce qui est le cas de tous les produits à base de tofu et du lait de soja. Le soja couvre largement tous nos besoins en acides aminés indispensables. Il est de surcroît très riche en lysine et constitue pour cela le complément idéal des céréales telles que riz, blé ou maïs.

La filière soja a été identifiée dans plusieurs études stratégiques (EDIC, SCAPE) comme présentant un fort potentiel à l'exportation. Elle est en plein essor : les opérations de transformation les plus pénibles se mécanisent, les produits sont plus souvent conditionnés en emballages hermétiques et gagnent ainsi les rayons des boutiques et supers marchés, les entrepreneurs innovent pour proposer de nouveaux produits.

La filière apparaît aujourd'hui comme l'une des plus porteuses en termes de création d'emplois pour des jeunes. En effet, l'un des enjeux majeurs pour le Togo est, il ne faut pas l'oublier, celui de l'emploi. La transition démographique du pays n'est pas achevée. La croissance de la population engendre l'arrivée sur le marché du travail de 120 000 à 130 000 jeunes par an. Il faut donc créer ces emplois. Certes, le secteur agricole peut en créer un grand nombre (encore faut-il qu'il attire encore les jeunes) ; mais la filière de transformation de soja dispose d'un très fort potentiel en ce domaine. Si son développement repose sur une large création d'emplois, cette filière peut contribuer à relever ce défi et nourrir les populations sur la base des ressources qui fondent leurs identités : leurs produits, leurs compétences, leurs savoir-faire... Déjà, elle contribue largement à la sécurité alimentaire tant en milieu rural qu'en milieu urbain. Elle distribue des revenus et fournit des aliments à bas coûts pour une population au pouvoir d'achat limité.

Mais son évolution ne prend pas forcément les raccourcis souhaités. C'est pourquoi le Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé (MCPSP) a proposé au Conseil du CIR le Projet de renforcement des capacités productives et commerciales de

la filière soja au Togo. Il est conjointement financé par le Gouvernement Togolais et le Fonds d'affectation spéciale du cadre intégré renforcé (FASCIR). L'objectif global du projet est de contribuer à l'accroissement des recettes d'exportation du soja et à l'amélioration des revenus des acteurs de la filière.

2. Méthodologie du diagnostic

Pour atteindre les objectifs attribués à cette étude, la démarche méthodologique mise en œuvre a été structurée en quatre (4) phases opérationnelles, pour une durée de trente (30) jours, ainsi qu'il suit :

- *Phase préparatoire.* Nous avons remis au démarrage du mandat, un cahier de mission qui expose clairement le plan de travail détaillé assorti du chronogramme précis des activités et qui décrit de manière claire la démarche méthodologique pratique envisagée pour la conduite de la mission. Ce cahier de mission a fait l'objet de validation par les cadres du Ministère.
- *Revue de la documentation.* Elle a été à la fois quantitative et qualitative couplée d'activités d'analyse des données secondaires, notamment : le cadre macroéconomique, les statistiques de production, les zones de culture, les principaux acteurs de la commercialisation de soja (les organisations de producteurs (OP) qui initient la mise en marché collective, les collecteurs/intermédiaires qui pratiquent l'achat bord champ des produits, les commerçants qui entretiennent un réseau d'intermédiaires, les huileries, les provenderies et les élevages), les structures de transformation du soja, les femmes transformatrices qui pratiquent la transformation artisanale du soja en fromage, lait, moutarde..., les textes en vigueur, les documents de politique existants, les rapports sur la filière, les projets d'appui aux filières agricoles, et sur tout document pertinent des services et organismes publics concernés pouvant contribuer à la maîtrise de l'environnement tant national qu'international du soja.
- *Collecte de données primaires.* Elle a permis de compléter les informations issues des différentes sources documentaires. Elle a été faite à travers des visites des structures d'appui et services publics, des organisations professionnelles des entretiens essentiellement individuels avec les acteurs impliqués dans la filière soja au Togo, les partenaires techniques et financiers, les opérateurs privés, les membres des organisations intermédiaires, les unités de transformation à Lomé et à l'intérieur du pays²⁰. Dans toutes les localités visitées, nous avons rencontré les autorités administratives et communales, les structures d'appui locales, les organisations professionnelles des opérateurs et les associations paysannes, les responsables des unités de transformation...²¹
- *Analyse des données.* Elle a été le résultat de l'exploitation de la documentation disponible et des données recueillies lors des entretiens. Une grille d'évaluation a

²⁰ Voir en annexe 1 : La liste des unités de transformation visitées.

²¹ Voir en annexe 2 : La liste des personnes rencontrées.

été spécialement conçue pour faciliter le scoring des différentes dimensions identifiées pour les principaux piliers du diagnostic stratégique global.

- *Rédaction d'un rapport provisoire* faisant le point sur l'état des lieux et le diagnostic complet portant sur les difficultés que connaissent les unités de transformation, et faisant des recommandations pour le redressement de ces entreprises. En effet, au terme de la collecte et de l'analyse des données, un draft du rapport dressé à partir des informations compilées de la recherche documentaire et des résultats des données fournies par les entretiens a été soumis à amendement aux responsables de la Direction de l'industrie.
- *Production du présent rapport final* ayant consisté en la finalisation du rapport provisoire par l'intégration des observations et amendements faits sur le rapport provisoire.

Pour ce faire, nous avons procédé à l'évaluation des unités de transformation par rapport aux six piliers du diagnostic stratégique global dont chacun comporte trois à six dimensions. Le tableau ci-après fournit la liste des dimensions pour chaque pilier.

Tableau n°1 : Dimensions de la performance des unités de transformation examinées par pilier du diagnostic stratégique global

Entreprise et Vision du manager	Positionnement stratégique de l'entreprise	Fonction commerciale et marketing	Fonction technique	Situation financière	Management des ressources humaines
Capital	Dimensions actuelles des marchés	Produits fabriqués	Infrastructures	Haut du bilan (solidité financière)	Système d'information
Situation juridique	Dynamiques des marchés	Organisations commerciales	Matières premières et emballages	Ratio structure et d'endettement	Quantité des ressources humaines
Evolution qualitative et quantitative (innovation)	Enjeux commerciaux et techniques	Organisations de la force de vente et logistique	Process de fabrication (mode de fabrication)	Compte d'exploitation	Qualité des ressources humaines
Projets en cours	Positionnement concurrentiel	Budget alloué à la communication	Stockage et expédition	Indicateurs clés de performance	
Ambition du manager			Maintenance des équipements et entretiens		
			Qualité et sécurité de l'environnement		

La notation des performances des unités de transformation est effectuée suivant une grille de scores allant de 0 à 5²² et représentée par un graphique en radar.

²² Voir en annexe 3 : Le guide d'entretien et la grille des scores.

Le diagnostic stratégique a concerné 17 entreprises retenues par une mission d'identification des unités de transformation artisanales et semi-industrielles au Togo²³.

Tableau n° 2a : Unités de transformation artisanales et semi-industrielles retenues pour le diagnostic

N°	Dénomination sociale	Région	Préfecture	Localité
1	AGROKOM	Maritime	Lomé-Commune	Agoé-Vakpossito
2	ALBARKA	Centrale	Tchaoudjo	Tchavadè
3	APELIS	Maritime	Lomé-Commune	Avedzi
4	BAC	Maritime	Lomé-Commune	Agoé Assiyéyé
5	ENTRELEC	Maritime	Lomé-commune	Agoé-Téléssou
6	EPSILON	Maritime	Yoto	Kouvé
7	Femme-Solidarité	Plateaux	Kloto	Kpalimé
8	GTA SHALOM	Centrale	Tchaoudjo	Kpangalam
9	KETOU AYOSSI	Centrale	Tchaoudjo	Sokodé
10	Maman SOJA	Plateaux	Kloto	Kpalimé
11	MESSIFA	Maritime	Lomé-Commune	Wonyome
12	MOKPOKPO	Plateaux	Kloto	Kpalimé
13	SOCMEL	Maritime	Lomé-Commune	Agoé-Démakpoé
14	SOJA NYO	Plateaux	Haho	Notsé
15	SOPA	Maritime	Lomé-Commune	Bé Kpota
16	UTPA	Plateaux	Anié	Assoumanou-copé
17	YAYRALI	Maritime	Lomé-commune	Agoé-Sagbado

Il est à noter qu'il existe dans les Régions de Kara et des Savanes, un millier de transformateurs et formatrices de soja. Ces opérateurs évoluent essentiellement dans le secteur informel mais aussi leurs produits transformés sont essentiellement des mets traditionnels (fromage traditionnel de soja, moutarde de soja...) avec un faible potentiel commercial. Il s'agit notamment :

Tableau n° 2b : Quelques unités de transformation artisanales des Régions des Savanes et de Kara

N°	Dénomination sociale	Régions
1	SCOOPS TOTRE-MAN du quartier BOGOU	Savanes
2	SCOOPS DINDANE DE BOMBOUAKA	Savanes
3	SCOOPS TIGBA DE TAMONGUE	Savanes
4	SCOOPS TISSALIK DE YEMBOUR	Savanes
5	SCOOPS TIGBA-KIDI DE NANO	Savanes
6	SCOOPS POB N'KPAAT	Savanes
7	SCOOPS DJIEDE-MAN	Savanes
8	Groupement POBKPAT au quartier Kombonloga	Savanes
9	Groupement EDEF (Emancipation de développement Economique de la Femme)	Kara
10	Groupement CODIBAK	Kara
11	Groupement VIE NOUVELLE	Kara
12	Groupement ESSOWAZA	Kara

²³ Voir en annexe 4 : La fiche de présentation des unités de transformation.

3. Résultats du diagnostic stratégique des unités de transformation de soja au Togo

Les principales unités de transformation de soja au Togo offrent les produits suivants :

Tableau n°3a : Produits des principales unités de transformation de soja au Togo

	Unités de transformation	Produits principaux	Produits secondaires
1-	AGROKOM	Tourteau de soja Huile de soja	
2-	ALBARKA	Farine enrichie de soja	Yaourt de soja, gâteau de soja, biscuits à base de soja
3-	APELIS	Farine enrichie de soja	
4-	BAC	Graines torréfiées Tourteau de soja	Huile de soja
5-	ENTRELEC	Huile de soja	Tourteau de soja
6-	EPSILON	Farine enrichie de soja Huile de soja Tourteau de soja	
7-	FEMME SOLIDARITE	Farine enrichie de soja	Fromage de soja, jus de soja, amuse gueule à base de soja
8-	GTA SHALOM	Farine enrichie de soja	-
9-	KETOU AYOSSI	Lait de soja	Fromage de soja, amuse gueule à base de soja, jus de soja
10-	MAMAN SOJA	Lait de soja Boissons de soja Jus de soja	- Produits alimentaires (viande de soja, Huile de soja, Biscuits de soja, Couscous de soja, Moutarde de soja). - Produits cosmétiques (savon de soja, champoing, pommade, balzan, etc.) - Ovules de soja (ovule argileux, pommade contre infection vaginale, etc.)
11-	MESSIFA	Farine enrichie de soja	Poudre de soja aux épices
12-	MOKPOKPO	Lait de soja Yaourt de soja	Farine à base de soja Farine panifiable pour le pain et les beignets Dèguè de soja
13-	SOCMEL	Farine enrichie de soja	
14-	SOJA NYO	Farine enrichie de soja	Graine de soja torréfiée
15-	SOPA	Huile de soja Tourteau de soja	Graine de soja torréfié
16-	UTPA	Viande de soja	Lait de soja, Fromage de soja, Amuse gueule à base de soja, son de soja
17-	YAYRALI	Lait de soja	Farine de soja, Viande de soja

Les produits de transformation du soja au Togo sont, entre autres : le tourteau, l'huile, la farine enrichie, le lait, le fromage, la viande, le couscous... Bien que la technologie existe, aucune des unités de transformation de soja ne produit en principal la farine de soja panifiable pour la fabrication de pain et de beignets.

Les unités de transformation de soja des régions des Savanes et de la Kara produisent essentiellement du lait de soja, du fromage, de la viande, de la moutarde, de la farine panifiable et du pain. Le tableau ci-dessous présente les produits par unité de transformation :

Tableau n°3b : Principaux produits des unités de transformation de soja des Régions des Savanes et de la Kara

N°	Dénomination sociale	Produits
1	SCOOPS TOTRE-MAN du quartier BOGOU	Lait, baigné, viande, fromage
2	SCOOPS DINDANE DE BOMBOUAKA	Lait, viande, fromage
3	SCOOPS TIGBA DE TAMONGUE	Lait, viande, fromage
4	SCOOPS TISSALIK DE YEMBOUR	Lait, fromage
5	SCOOPS TIGBA-KIDI DE NANO	Lait, viande, fromage
6	SCOOPS POB N'KPAAT	Lait, fromage, moutarde
7	SCOOPS DJIEDE-MAN	Lait, fromage
8	Groupement POBKPAT au quartier Kombonloga	Lait, fromage, wangach, moutarde, gâteau
9	Groupement EDEF (Emancipation de développement Economique de la Femme)	Lait, farine panifiable, pain, biscuit, moutarde
10	Groupement CODIBAK	Farine enrichie, farine panifiable, viande, fromage
11	Groupement VIE NOUVELLE	Lait, fromage, farine panifiable,
12	Groupement ESSOWAZA	Fromage, viande, farine panifiable, pain

3.1. Performance globale des unités de transformation

La performance des 17 unités de transformation de soja retenues pour l'étude ont été évaluées dans six domaines ou piliers à savoir : (i) Entreprise et Vision du manager ; (ii) Positionnement stratégique de l'entreprise ; (iii) Fonction commerciale et marketing ; (iv) Fonction technique ; (v) Situation financière ; (vi) Management des ressources humaines. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

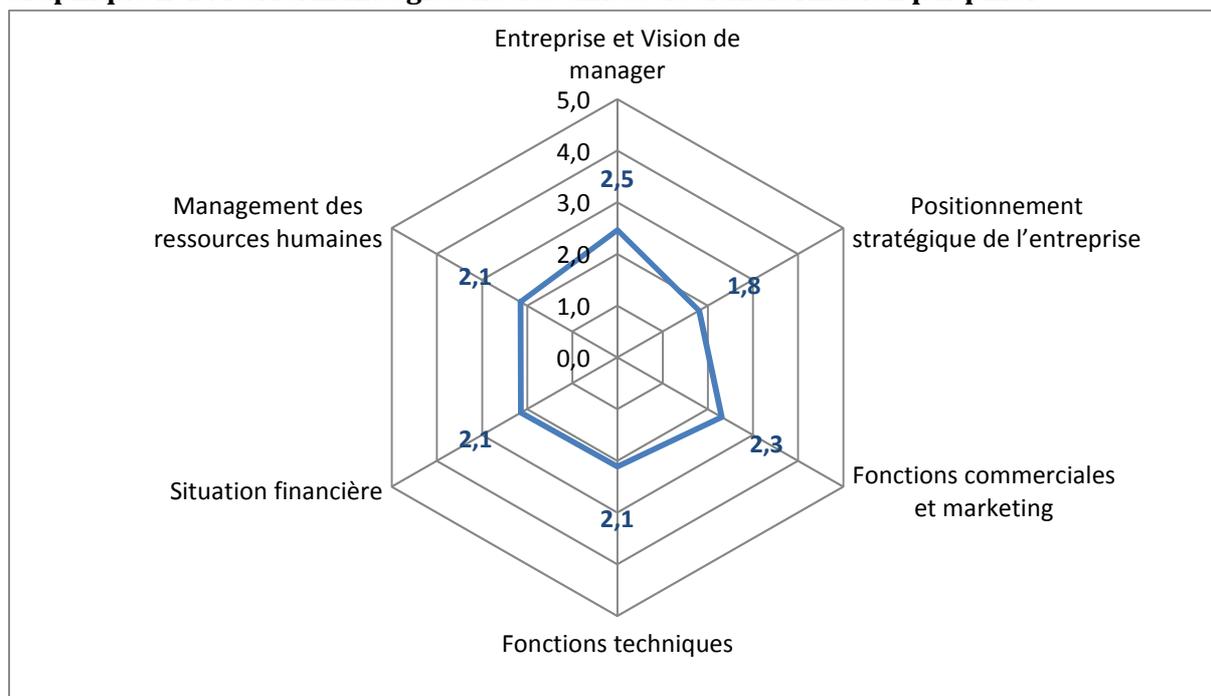
Tableau n°4 : Performance globale des unités de transformation par pilier

	Entreprise et Vision du manager	Positionnement stratégique de l'entreprise	Fonctions commerciale et marketing	Fonction technique	Situation financière	Management des ressources humaines	Moyenne
Agrokom	3,4	3,0	3,5	3,2	3,5	3,3	3,3
Albarka	2,4	1,8	2,0	1,7	1,8	2,3	2,0
Apelis	2,2	1,3	2,0	1,8	1,3	2,0	1,8
BAC	3,0	2,3	2,0	2,5	3,3	2,0	2,5
Entrelec	1,8	1,0	1,5	1,7	1,5	1,0	1,4
Epsilon	4,0	3,0	4,5	3,5	3,8	4,3	3,8
Femme Solidarité	1,6	1,0	1,5	1,2	1,0	2,3	1,4
GTA Shalom	1,8	1,5	2,5	1,7	1,5	2,0	1,8
Ketou Ayossi	1,7	1,8	1,3	1,2	1,4	0,8	1,3
Maman Sodja	3,2	2,5	3,8	2,8	2,8	2,7	3,0
Messifa	2,0	1,0	1,0	1,5	1,5	1,0	1,3
Mokpokpo	1,8	1,3	2,0	1,3	1,0	1,3	1,5
Socmel	3,0	2,8	2,8	2,8	2,5	2,0	2,6

Soja Nyo	3,0	2,5	3,5	3,0	3,8	4,0	3,3
Sopa	2,6	1,3	1,0	1,8	2,3	1,7	1,8
UTPA	1,6	1,0	1,8	1,2	1,0	1,0	1,3
Yayrali	2,8	2,0	2,8	3,0	2,8	2,7	2,7
Moyenne	2,5	1,8	2,3	2,1	2,1	2,1	

La représentation graphique des moyennes pour les 6 piliers est la suivante :

Graphique n°1 : Performance globale des unités de transformation par pilier



L'ensemble des unités de transformation a obtenu une note moyenne de 2,2 sur une notation allant de 0 à 5. Il en découle que les performances de la filière de transformation de soja au Togo sont globalement faibles. Sur les six piliers, la filière ne réalise des performances égales ou supérieures à la moyenne que dans un seul à savoir : Entreprise et vision du manager (2,5/5). Avec une note de 1,8/5, la filière obtient la plus mauvaise note au niveau du pilier positionnement stratégique.

Mais ces scores cachent des disparités énormes et ne permettent pas de conduire des analyses fructueuses. Ceci nous appelle à affiner la réflexion. Nous avons donc procédé à un classement des unités de transformation en trois (3) catégories plus ou moins homogènes en fonction des moyennes générales comme suit :

Tableau n°5: Classement par catégorie des unités de transformation de soja

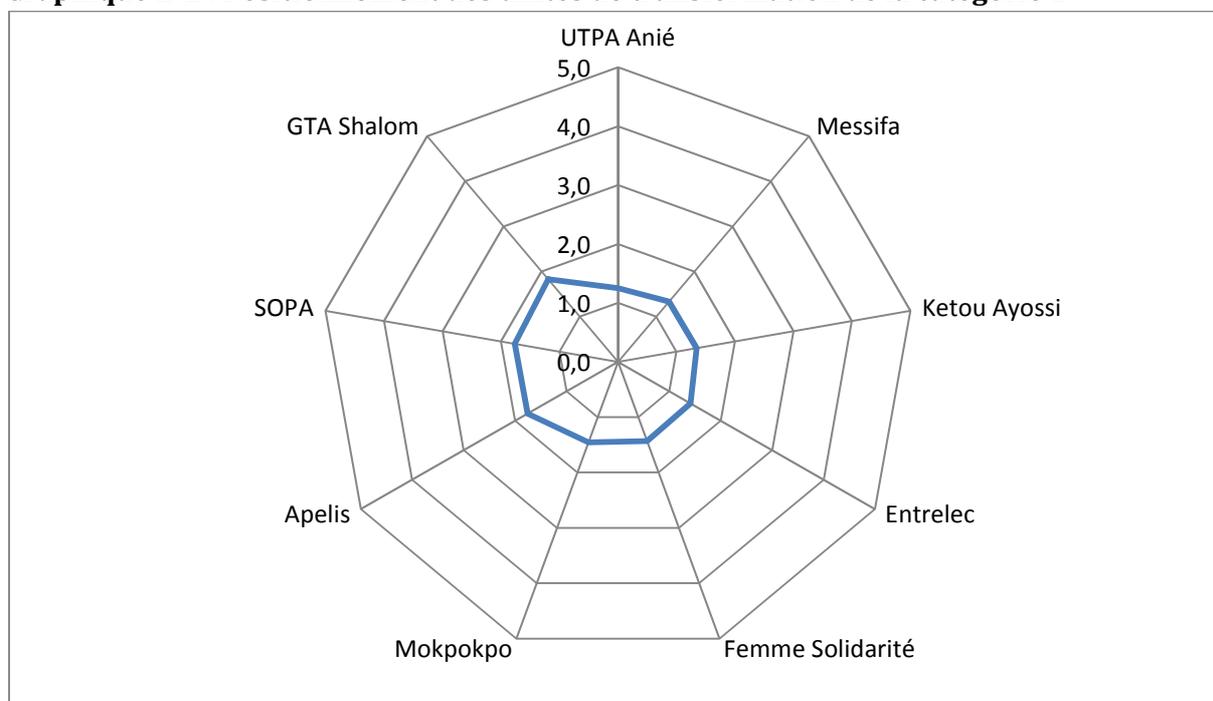
	Catégorie 1		Catégorie 2		Catégorie 3	
	0 < score moyen < 2		2 ≤ score moyen < 3		3 ≤ score moyen ≤ 5	
	Entreprises	Scores	Entreprises	Scores	Entreprises	Scores
1-	UTPA Anié	1,3	Albarka	2,0	Maman Sodja	3,0
2-	Messifa	1,3	BAC	2,5	Soja Nyo	3,3
3-	Ketou Ayossi	1,3	SOCMEL	2,6	Agrocom	3,3
4-	Entrelec	1,4	Yayrali	2,7	Epsilon	3,8
5-	Femme Solidarité	1,4				
6-	Mokpokpo	1,5				
7-	Apelis	1,8				
8-	SOPA	1,8				
9-	GTA Shalom	1,8				
	Score moyen	1,5	Score moyen	2,5	Score moyen	3,4

La filière de transformation de soja au Togo est majoritairement composée d'unités de très faible capacité. Les unités de transformation de la catégorie 1 sont au nombre de 9 et représentent 53 % de l'ensemble des entreprises de la filière. Celles des catégories 2 et 3 représentent 24 % chacune.

Ainsi donc, le positionnement des unités de transformation dans leurs catégories respectives est le suivant :

Catégorie 1 : Performance globale

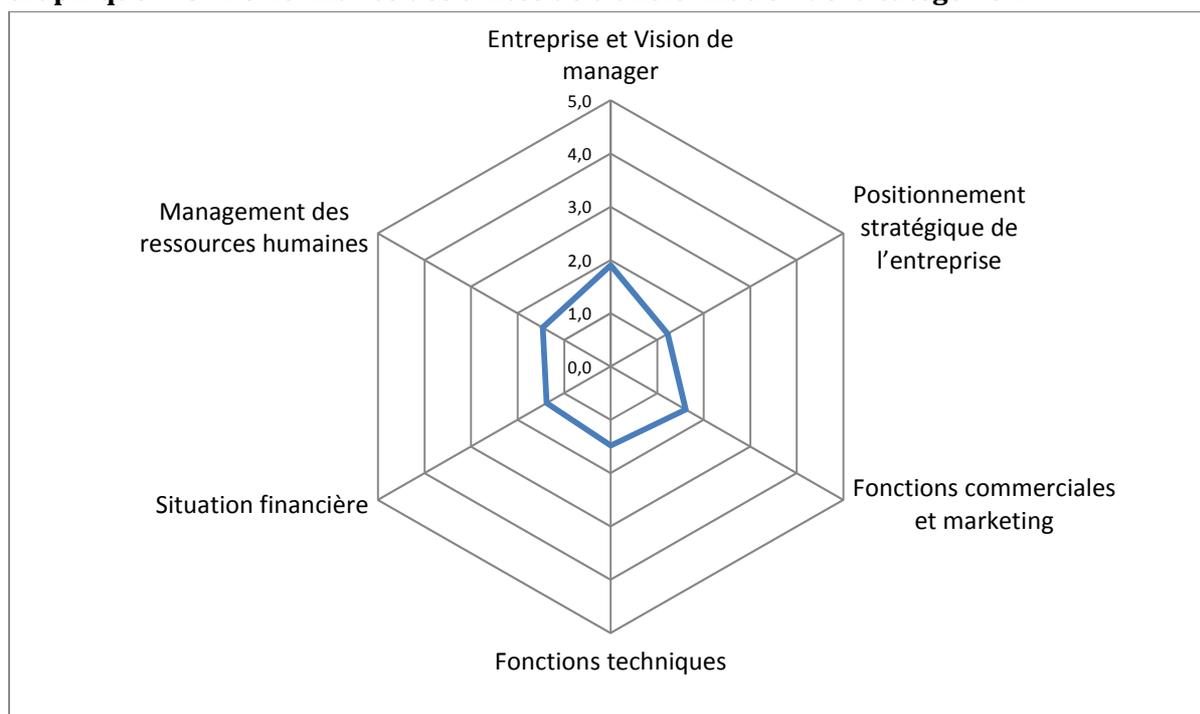
Graphique n°2 : Positionnement des unités de transformation de la catégorie 1



Dans cette catégorie, les scores moyens (classés par ordre d'importance) sont pour chaque pilier :

Entreprise et Vision du manager	1,9
Fonctions commerciales et marketing	1,6
Fonctions techniques	1,5
Management des ressources humaines	1,5
Situation financière	1,4
Positionnement stratégique de l'entreprise	1,2

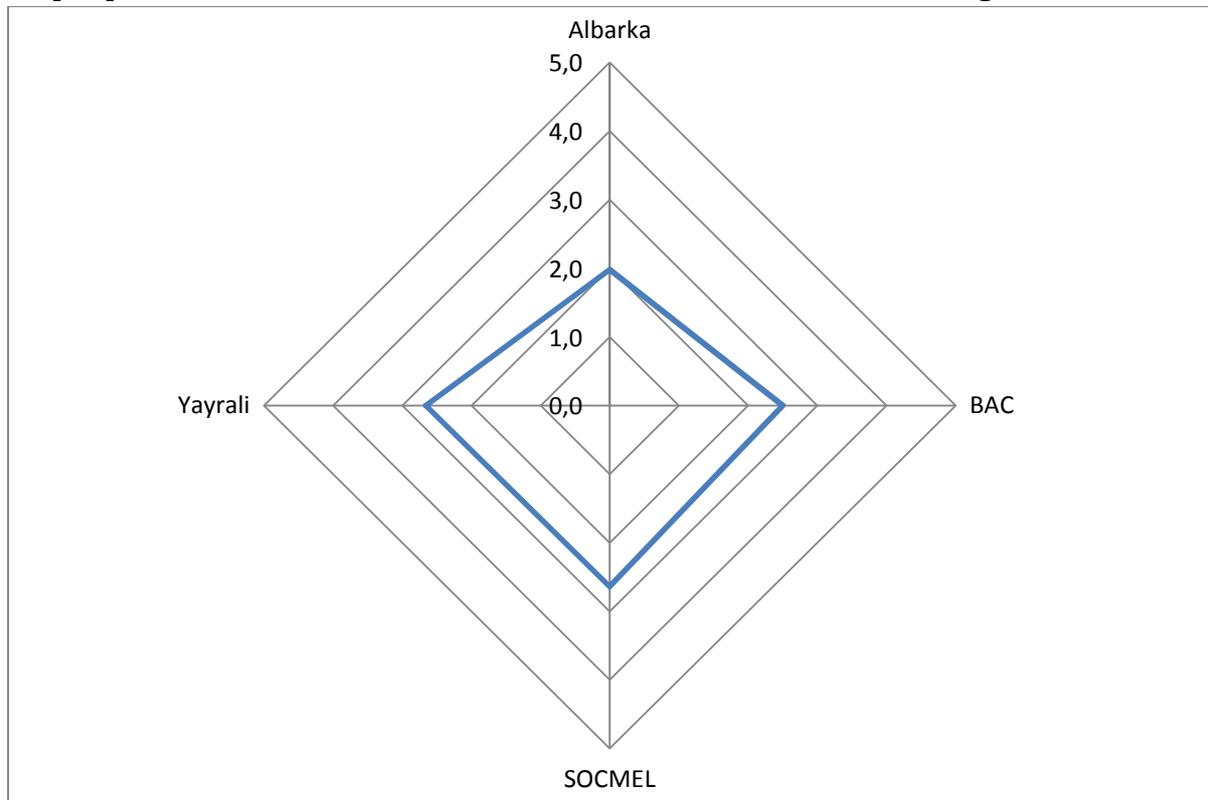
Graphique n°3 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1



Comme on le voit, le Positionnement stratégique (1,2/5) est le pilier le plus fragile suivi de la Situation financière (1,4/5) et le Management des ressources humaines (1,5/5). Par contre, l'Entreprise et la vision du manager (1,9/5) paraissent relativement plus solides. C'est la preuve du dynamisme des promoteurs et promotrices de cette catégorie malgré la réduction de leur surface financière et des difficultés pour leur bon positionnement stratégique. Ce dynamisme et la force de l'ambition des managers dans cette catégorie des plus fragiles est une force pour le développement de la filière soja au Togo.

Catégorie 2 : Performance globale

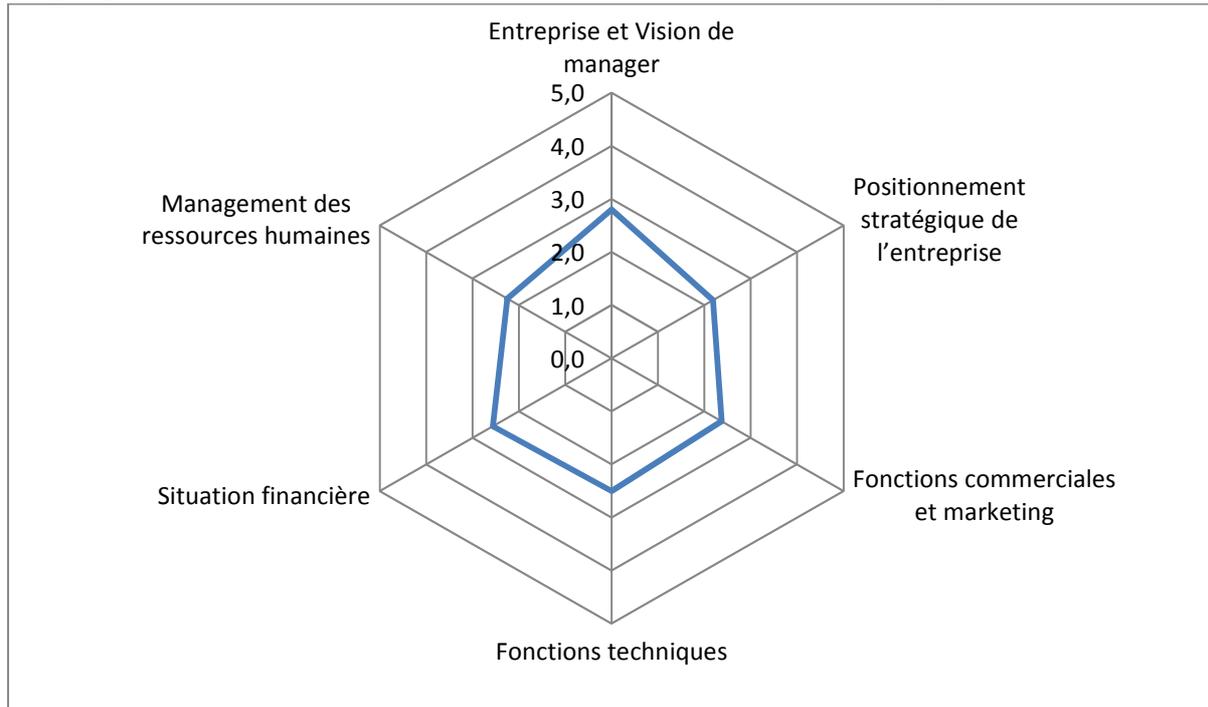
Graphique n° 4 : Positionnement des unités de transformation de la catégorie 2



Dans cette catégorie, les scores moyens (classés par ordre d'importance) sont pour chaque pilier :

Entreprise et Vision du manager	2,8
Situation financière	2,6
Fonctions techniques	2,5
Fonctions commerciales et marketing	2,4
Management des ressources humaines	2,3
Positionnement stratégique de l'entreprise	2,2

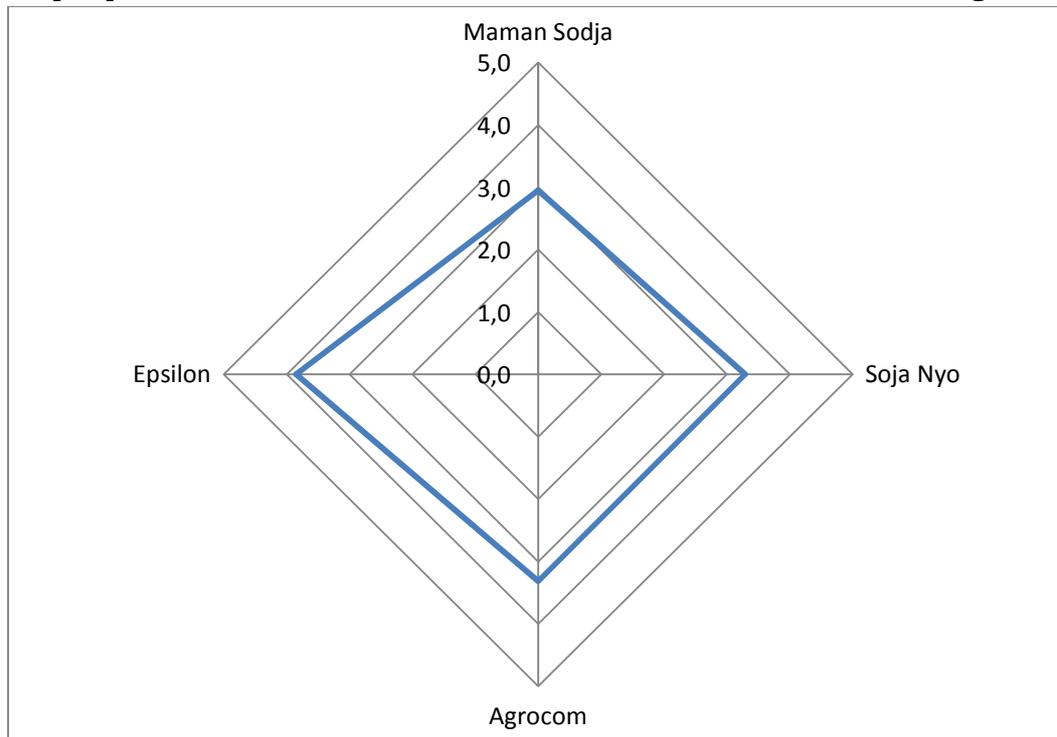
Graphique n°5 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2



Le Positionnement stratégique (2,2/5) est aussi le pilier le plus fragile pour les unités de transformation de la deuxième catégorie, suivi du Management des ressources humaines (2,3/5) et de la fonction Commerciales et marketing (2,4/5). Par contre, l'Entreprise et la Vision du manager (2,8/5) paraissent également ici relativement plus solides. Il s'agit ici d'unités de transformation dont la production est de plus en plus importante et les conditions de commercialisation de plus en plus exigeantes ; d'où le besoin de la qualité de la gestion de la ressource humaine ainsi que les difficultés de la mise en marché des produits se révèlent de plus en plus précis et pénalisants.

Catégorie 3 : Performance globale

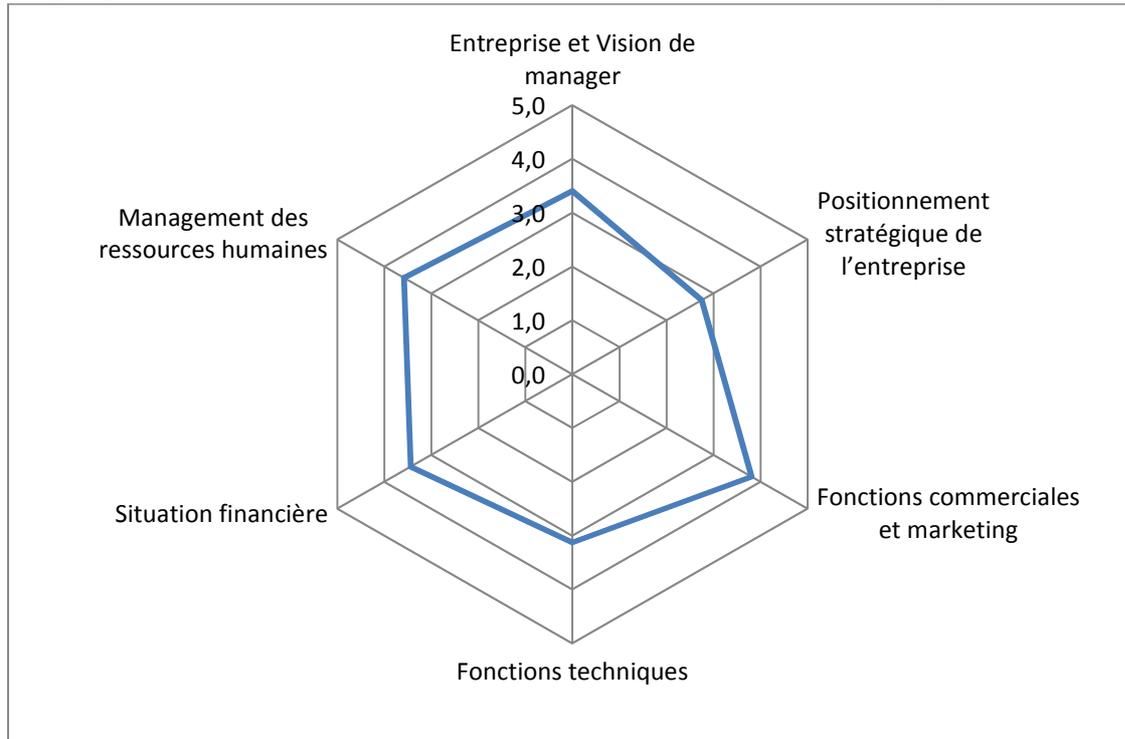
Graphique n°6 : Positionnement des unités de transformation de la catégorie 3



Dans cette catégorie, les scores moyens (classés par ordre d'importance) sont pour chaque pilier :

Fonctions commerciales et marketing	3,8
Management des ressources humaines	3,6
Situation financière	3,4
Entreprise et Vision du manager	3,4
Fonction technique	3,1
Positionnement stratégique de l'entreprise	2,8

Graphique n°7 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3



Le Positionnement stratégique (2,8/5) est également le pilier le plus fragile pour les unités de transformation de la troisième catégorie, suivi de la Fonction technique (3,1/5) et de l'Entreprise et Vision du manager (3,4/5). Par contre, la fonction commerciale et marketing (3,8/5) paraît ici relativement plus solide. La commercialisation étant une fonction pivot à ce niveau de production qu'est celui des unités de transformation de la catégorie 3, chacune des entreprises s'y est relativement concentrée. Il y va de leur survie même. Il en est ainsi pour la gestion des ressources humaines. Un vrai problème se pose également au niveau de la fonction technique qui est proportionnel au degré d'équipements relativement lourd de ces unités de transformation de la catégorie 3.

En dehors de ces performances globales, le diagnostic stratégique plus détaillé à travers les six (6) piliers ci-après (sections 3.2 à 3.7) montre que la filière de la transformation de soja au Togo est caractérisée par certaines forces distinctives sur lesquelles elle peut capitaliser et par plusieurs atouts pouvant favoriser son développement. Mais elle comporte aussi des faiblesses et handicaps à corriger. Faiblesses et handicaps aussi multiples que divers qui se situent au niveau de toutes les fonctions des unités de transformation et qui réduisent de ce fait leurs capacités de production et de commercialisation. Le présent diagnostic a également fait ressortir un certain nombre d'opportunités et de potentiels de développement pouvant être saisis, mais également des menaces et contraintes externes qui devront être contournées.

3.2. Entreprise et Vision du manager

- **L'objectif principal du pilier**

Le diagnostic de l'entreprise et de la vision du manager a pour objectif de comprendre l'organisation de l'entreprise et de placer le système d'information au cœur de la performance. Ces aspects ont été saisis à partir des cinq axes suivants : (i) le Capital ; (ii) la Situation juridique ; (iii) l'Evolution qualitative et quantitative (innovation) ; (iv) les Projets en cours ; et (v) l'Ambition du manager.

- **Description des résultats**

La note globale obtenue sur ce pilier par les entreprises de la filière est de 2,5 sur un maximum de 5. Ce résultat moyen est obtenu grâce aux bons scores des dimensions : Ambition du manager et Evolution qualitative et quantitative (innovation) dans certaines unités de transformation. L'analyse des résultats par catégorie ci-après est plus édifiante.

- **Performance des unités de transformation de la catégorie 1**

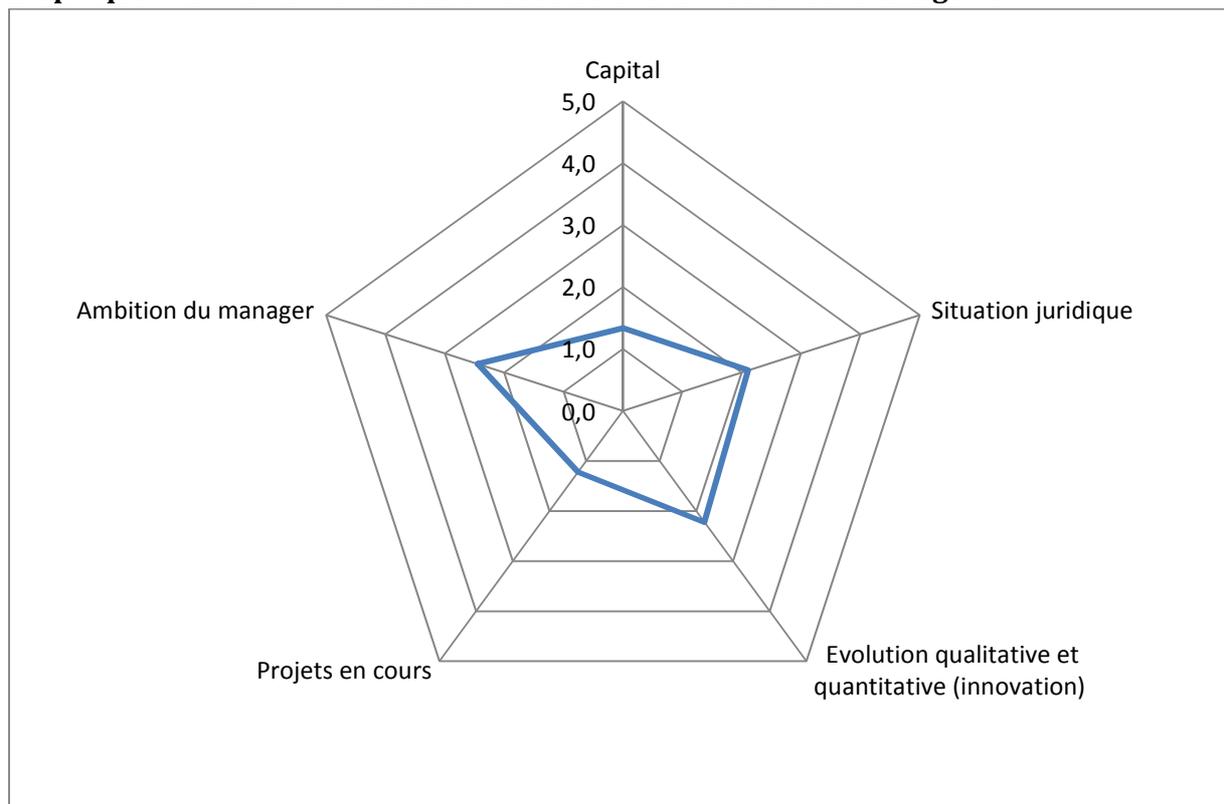
Pour les entreprises de la catégorie 1, les cinq composantes du pilier obtiennent respectivement des scores ci-dessous :

Capital	1,3 sur 5.
Situation juridique	2,1 sur 5.
Evolution qualitative et quantitative (innovation)	2,2 sur 5.
Projets en cours	1,2 sur 5.
Ambition du manager	2,4 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 1 est de 1,9 sur un maximum de 5, plombée par la faiblesse du Capital²⁴ (1,3) et des projets en cours (1,2) faute de moyens financiers. Mais la détermination des managers (2,4) n'est pas négligeable et incline à croire que les forces sont à l'œuvre pour la croissance de la filière au Togo. Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

²⁴ Nous reviendrons plus en détail sur les aspects liés au Capital dans l'analyse du pilier Situation financière.

Graphique n°8 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1



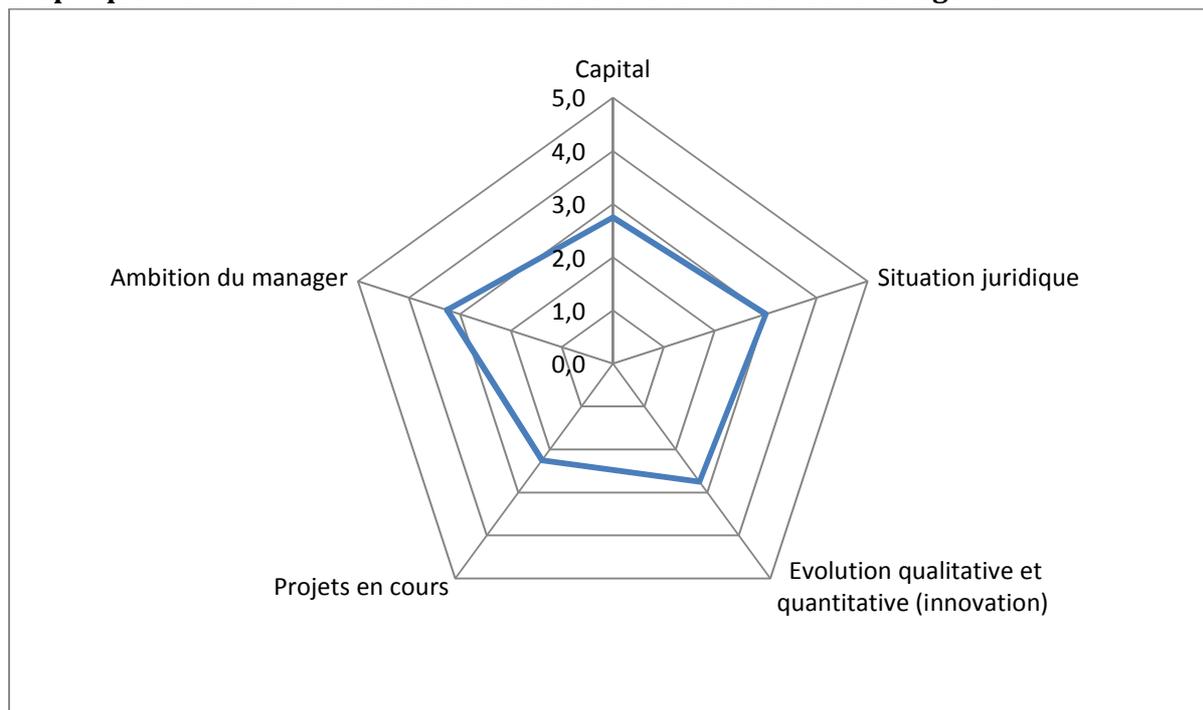
- Performance des unités de transformation de la catégorie 2

Pour les entreprises de la catégorie 2, les cinq composantes du pilier obtiennent respectivement des scores ci-dessous :

Capital	2,8 sur 5.
Situation juridique	3,0 sur 5.
Evolution qualitative et quantitative (innovation)	2,8 sur 5.
Projets en cours	2,3 sur 5.
Ambition du manager	3,3 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 2 est de 2,8 sur un maximum de 5 tirée par l'Ambition des managers (3,3) et la stabilité de leur Situation juridique (3,0). Malgré les difficultés, certains des dirigeants des unités de transformation de cette catégorie sont relativement précis dans les fonctions de management à savoir : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°9 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2



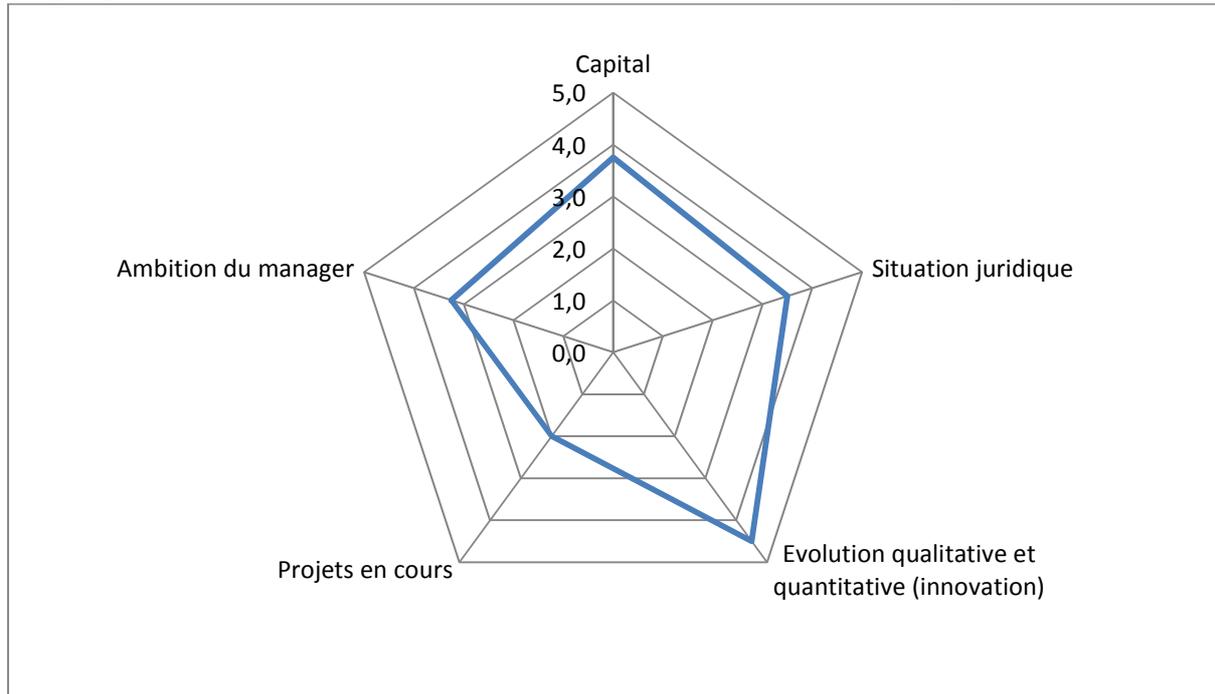
- Performance des unités de transformation de la catégorie 3

Pour les entreprises de la catégorie 3, les cinq composantes du pilier obtiennent respectivement des scores ci-dessous :

Capital	3,8 sur 5.
Situation juridique	3,5 sur 5
Evolution qualitative et quantitative (innovation)	4,5 sur 5.
Projets en cours	2,0 sur 5.
Ambition du manager	3,3 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 3 est de 3,4 sur un maximum de 5. Malgré la faiblesse des Projets en cours (2,0), les investissements réalisés étant relativement récents et donc en cours de rentabilisation, ce score appréciable est soutenu par le vivier d'innovation que constituent ces entreprises illustré par le score de 4,5 sur 5 obtenu pour la dimension Evolution qualitative et quantitative. Les responsables des unités de transformation de cette catégorie sont majoritairement ouverts à l'innovation non seulement technologique mais aussi managériale et organisationnelle. Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°10 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3



- **Analyse des résultats**

Par rapport à l'Entreprise et la Vision du manager, la filière de la transformation de soja au Togo peut s'appuyer sur certaines forces pouvant significativement contribuer à son développement et sur plusieurs atouts qui lui sont favorables.

La filière peut compter sur la passion de plusieurs managers qui sont à la base même du développement de la transformation du soja au Togo et qui transmettent leur enthousiasme aux autres. Les managers de la filière ont des connaissances sur les grands enjeux économiques, sociaux, environnementaux du soja au Togo et dans le monde. Ce sont des opérateurs engagés maîtrisant les principaux repères, les interactions, etc. Ils ont une vision globale de leur activité qui tient compte des impacts économiques mais aussi environnementaux et sociaux de leurs décisions. Ils sont capables de transformer des risques en opportunités, de prendre davantage d'initiatives, de créer des réseaux et de les animer et être force de proposition dans le cadre d'une interprofession par exemple.

Si elle est constituée, l'interprofession de soja aidera à combattre aussi l'épineux problème de pénurie de graines de soja quelques semaines après les récoltes. En effet, d'importants réseaux d'exportation du soja graine existent et assèchent très rapidement le marché avec l'aide de pisteurs qui racolent dans les campagnes au profit d'acheteurs à la solde d'exportateurs étrangers vers les pays voisins. Avec l'interprofession, les producteurs seront mieux encadrés, leurs marges bénéficiaires augmentées et les organisations paysannes dynamisées. De plus, elle pourra travailler avec l'Office togolais

des recettes (OTR) au renforcement des capacités de contrôle douanier de l'exportation du soja graine au Togo.

Trait caractéristique d'une filière qui n'en est encore qu'au début de sa phase de croissance, la transformation du soja au Togo souffre de certaines faiblesses et handicaps qui peuvent nuire à terme au développement de la filière s'ils ne sont pas corrigés.

L'une des faiblesses des unités de transformation de soja au Togo réside dans le rôle que joue la personne du dirigeant. Non seulement les promoteurs de ces entreprises cumulent majoritairement les fonctions techniques, commerciales et financières mais en outre ils assument le plus souvent seul la responsabilité de leur affaire. Ceci peut finir par desservir sa mission initiale, celle de conquérir de nouveaux marchés et de développer son entreprise.

De plus, ils ne semblent pas être bien préparés à faire face aux incertitudes, à appréhender les différentes échelles de temps et à articuler les approches à court et long termes. Ils ont une vision partenariale encore trop individualiste qui ne prend pas en compte une stratégie de collaboration pour constituer une force en vue de la résolution des problèmes communs de la filière. L'organisation d'une interprofession du soja au Togo nous semble être une nécessité qui doit intégrer ce facteur pour représenter la filière, harmoniser la chaîne de valeurs, améliorer la production en quantité et en qualité, structurer des circuits de commercialisation et assurer une exportation plus efficace.

À l'heure actuelle, la filière Transformation de soja est composée de plusieurs opérateurs au statut juridique diversifié allant d'établissement à la société anonyme en passant par les groupements et les SCOOPS²⁵. Mais cet ensemble qui relève de la tutelle de plusieurs départements manque de structure, d'organisation, de concertation et de coordination. Le leadership de la filière n'est reconnu à aucun organisme. Autant, il est nécessaire d'éviter la lourdeur d'une structure, autant, une meilleure organisation, la définition des rôles et la coordination des interventions ne peuvent que favoriser l'établissement de règles et procédures communes à la filière et le développement d'outils de promotion et de commercialisation concertés qui permettraient de positionner plus fortement le Togo sur l'échiquier régional et international.

Les informations sur les outils réglementaires et juridiques de la transformation et du commerce des produits agricoles en général, et du soja en particulier sont méconnues des transformateurs. En effet, l'offre de service administratif, législatif et judiciaire au bénéfice des unités de transformation de soja au Togo est jugée en deçà des attentes des opérateurs. Les remarques récurrentes formulées à l'encontre des procédures

²⁵ Voir en annexe 5 : le Statut juridique des unités de transformation par catégorie.

administratives identifient des déficits dans la gestion du temps, dans la démarche, dans les procédures et dans la communication. Ceci se manifeste par une complexité, lourdeur et retard dans le traitement des dossiers, dans l'insuffisance de l'information, le manque de coordination, l'éparpillement des textes, le manque de transparence et à la non prise en compte des spécificités liées à la tailles des unités artisanales et semi-industrielles. Identifier, comprendre et respecter ces règlements est une tâche considérable. L'enjeu pour les transformateurs de soja est donc double : d'une part, comprendre les exigences à respecter afin de répondre aux lois en vigueur et gérer les différentes contraintes et, d'autre part, chercher à adapter ces règlements à la situation particulière des unités de transformation de soja.

Pour la filière de transformation de soja au Togo, il n'existe pas un cahier des charges définissant la qualité des produits, ses méthodes d'obtention et le système de contrôle. Des contrôles ponctuels sont effectués par l'Institut togolais de recherche agronomique (ITRA), les Services d'hygiène et l'Ecole supérieure des techniques biologiques et alimentaires (ESTEBA).

Les structures étatiques : l'Institut national de la propriété industrielle et de la technologie (INPIT), dans une moindre mesure, mais surtout la Direction de la qualité et de la métrologie ne disposent pas assez de ressources pour opérationnaliser et accompagner les transformateurs dans une démarche de qualité spécifique. Le Togo ne dispose pas d'organisme privé de contrôle et de certification de la qualité spécifique. Il y a donc lieu de promouvoir des organismes privés de certification et de contrôle de la qualité spécifique et de renforcer la capacité institutionnelle de l'INPIT et de la Direction de la qualité et de la métrologie pour la mise en œuvre d'un dispositif approprié de certification et de contrôle, de l'étiquetage et de labellisation des produits de la transformation de soja au Togo.

Il est important que le Togo dynamise davantage sa participation à des initiatives internationales comme le Programme UEMOA, ONUDI/UE. De même les organismes nationaux de qualité, de normalisation et de certification doivent être renforcés avec une forte participation de l'administration publique (Conseil supérieur de normalisation, ESTEBA, ITRA, Institut national d'hygiène...), de la société civile (Association togolaise des consommateurs (ATC), Association togolaise pour la défense des droits des consommateurs (ASTODEC), etc.) et du secteur privé (Conseil national du patronat du Togo (CNPT), Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT), etc.).

3.3. Positionnement stratégique de l'entreprise

- **L'objectif principal du pilier**

Le positionnement stratégique de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence dans une perspective de 5 à 10 ans vise à : (i) Identifier les dimensions actuelles du marché

national, régional et interrégional en termes de demande/offre des produits examinés et analyser en particulier : le taux de croissance du marché, les caractéristiques clefs des produits (la diversité, le prix, la qualité, les délais), les produits de substitution, l'évolution de la capacité de production, la courbe de vie des produits fabriqués, les barrières d'entrée de nouveaux producteurs ; (ii) Analyser la dynamique de ces marchés (en particulier la demande) durant les dernières années et formuler l'hypothèse des prévisions de croissance à moyen terme ; (iii) Évaluer les points forts et les faiblesses des principaux concurrents à l'échelle nationale et internationale ; (iv) Vérifier les changements intervenus dans les goûts des consommateurs ; (v) Estimer la position concurrentielle pour l'entreprise dans la perspective de 5 à 10 ans dans le cadre de l'ouverture progressive du marché national ; (vi) Formuler les recommandations sur les prix, les quantités, la qualité du produit offert (méthodes de distribution, etc.) et estimer des perspectives et des risques de développement futurs de la demande.

- **Description des résultats**

La note globale obtenue par les entreprises de la filière est de 2,5 sur un maximum de 5. Ce score moyen mais tout de même appréciable en positionnement stratégique est le résultat de pratiques mises en œuvre par les managers des unités de transformation de soja en matière de stratégie. Une chose est sûre : la stratégie constitue la responsabilité principale du dirigeant d'entreprise. Mais les promoteurs de la filière soja au Togo l'assument de manière plus ou moins explicite, plus ou moins intuitive, plus ou moins participative. Or, l'approche intuitive qui paraît suffisante quand l'environnement est calme, porteur et indulgent peut devenir par contre dangereuse dans un environnement de transformations rapides et de concurrence échevelée comme celui qu'annonce le marché de soja au plan national et international pour les prochaines années. Toutes les entreprises de la filière ne mettent pas en œuvre la même stratégie. Elles ne sont pas non plus en concurrence systématique les unes avec les autres. Nous pouvons considérer les catégories comme des groupes stratégiques car constitués d'unités de transformations présentant des similitudes dans leurs stratégies.

- **Performance des unités de transformation de la catégorie 1**

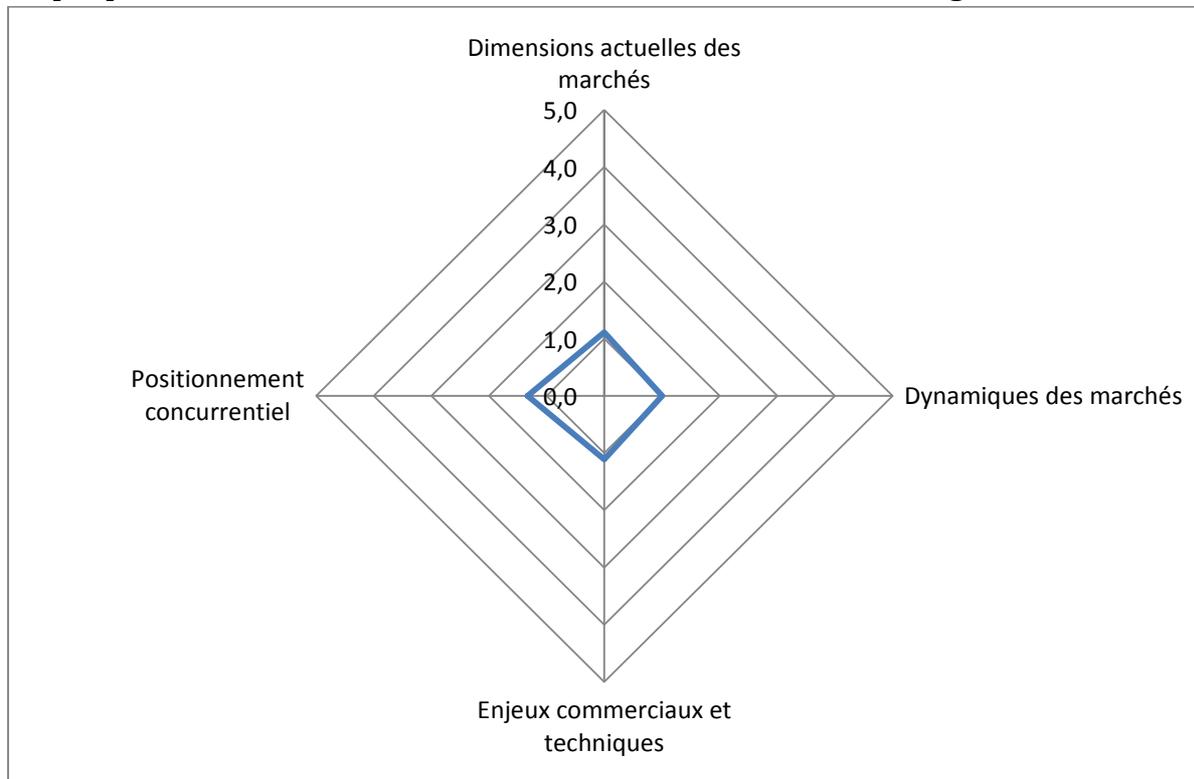
Le positionnement stratégique des unités de transformation de la catégorie 1 est faible. Les cinq composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Dimensions actuelles des marchés	1,1 sur 5.
Dynamiques des marchés	1,0 sur 5.
Enjeux commerciaux et techniques	1,1 sur 5.
Positionnement concurrentiel	1,3 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 1 est de 1,9 sur un maximum de 5. La Dynamique des marchés est la dimension la plus faible (1,0 sur 5). La dimension la plus solide est le Positionnement concurrentiel avec néanmoins seulement 1,3 sur 5.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°11 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1



- Performance des unités de transformation de la catégorie 2

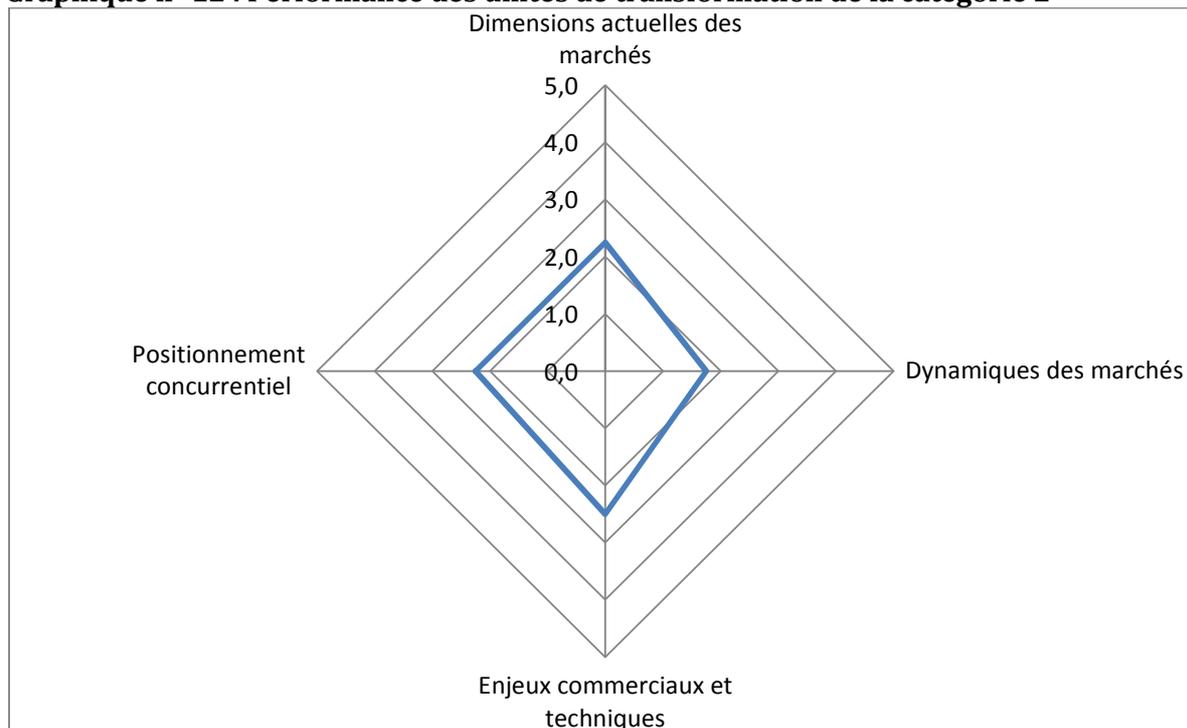
Pour les entreprises de la catégorie 2, les cinq composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Dimensions actuelles des marchés	2,3 sur 5.
Dynamiques des marchés	1,8 sur 5.
Enjeux commerciaux et techniques	2,5 sur 5.
Positionnement concurrentiel	2,3 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 2 est de 2,8 sur un maximum de 5. La Dynamique des marchés est également la dimension la plus faible (1,8 sur 5). La dimension la plus solide est Enjeux commerciaux et techniques avec 2,5 sur 5.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n° 12 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2



- Performance des unités de transformation de la catégorie 3

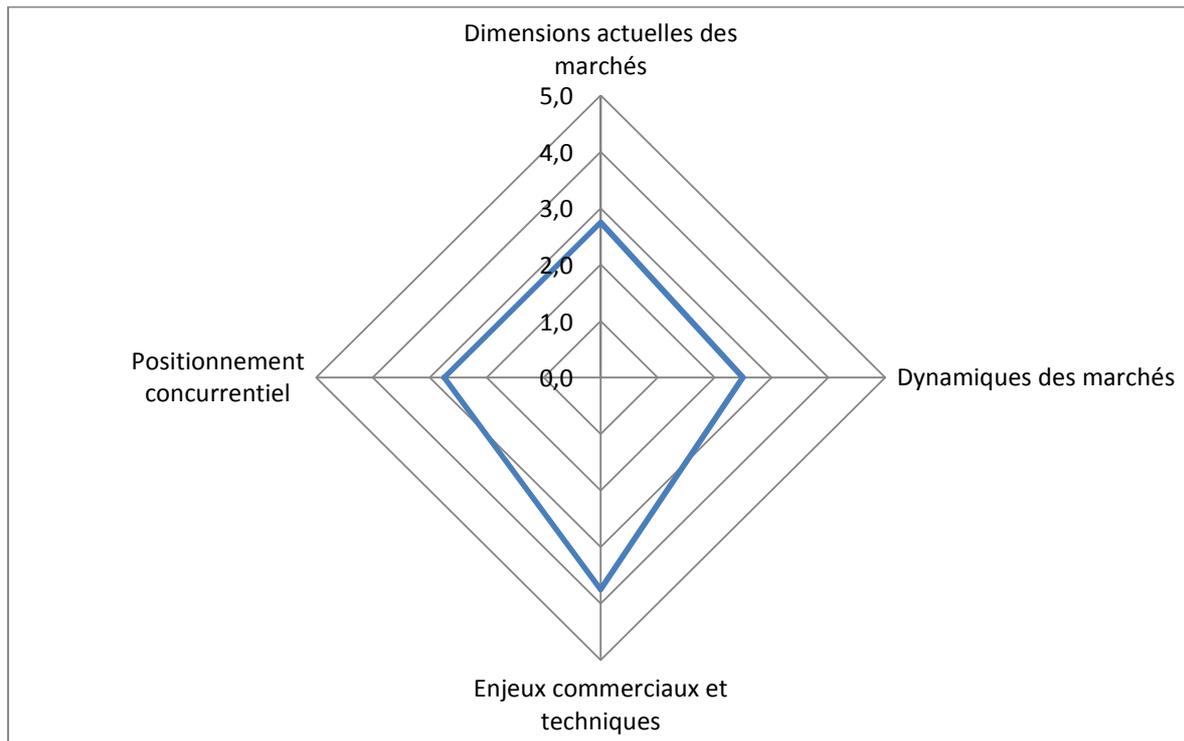
Pour les entreprises de la catégorie 3, les cinq composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Dimensions actuelles des marchés	2,8 sur 5.
Dynamiques des marchés	2,5 sur 5.
Enjeux commerciaux et techniques	3,8 sur 5.
Positionnement concurrentiel	2,8 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 3 est de 3,4 sur un maximum de 5. Les Enjeux commerciaux et techniques (3,8 sur 5) occupent la première position des dimensions ayant obtenus les meilleurs scores. Mais comme pour les deux premières catégories, la dimension Dynamiques des marchés (2,5 sur 5) est également la plus fragile pour les unités de transformation de la catégorie 3.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°13 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3



- **Analyse des résultats**

Lestées par les Hypothèses de prévision de croissance à moyen terme, la dimension Dynamiques des marchés constituent le ventre mou du positionnement stratégique des unités de transformation de soja au Togo. C'est le résultat d'une insuffisance de vision stratégique claire, porteuse et mobilisatrice avec des répercussions négatives sur le Positionnement concurrentiel des entreprises et les Dimensions actuelles des marchés. Elle représente une préoccupation pour l'ensemble des unités de transformation des trois catégories.

Sauf pour les entreprises de la catégorie 1, la dimension Enjeux commerciaux et techniques obtient un bon score. Néanmoins, il reste un important travail de segmentation et de maîtrise du marché à réaliser par les unités de transformation de soja. Car, selon que le produit est destiné à un marché local, national ou international, on ne trouve pas les mêmes concurrents.

Un bon positionnement stratégique des unités de transformation de soja au Togo requière une bonne maîtrise des techniques de collecte, de traitement et de partage de l'information stratégique. Or, le contexte économique togolais se caractérise par un manque d'informations sur son organisation et son fonctionnement. Malheureusement, les unités de transformation de soja n'ont pas les moyens (humains, financiers, matériels...) d'avoir une intelligence économique propre. Elles ont pourtant un besoin crucial de cet important outil de compétitivité, qui leur permettra de maîtriser :

opportunités d'investissement, normes, nouveautés technologiques, marchés et produits nouveaux, etc. La mise en place d'une plate forme d'intelligence économique commune à la filière pourrait contribuer grandement à améliorer les performances des entreprises sur le pilier du Positionnement stratégique.

De plus, dans une quinzaine d'années, la population urbaine représentera la moitié de la population togolaise²⁶. Déjà, une classe moyenne émerge dans ces villes ; ce qui laisse penser qu'un marché pour des produits à plus haute valeur ajoutée est en train de se développer. Il en est ainsi pour la consommation mondiale humaine et animale de produits dérivés de soja. Les perspectives d'exportation sont donc encourageantes pour la filière soja en général et celle du Togo également.

Or, le marché alimentaire urbain tel celui du soja attire les convoitises de certains industriels étrangers plus puissants. Pour ces investisseurs, il s'agit à la fois de sécuriser les approvisionnements en matière première (ce qui va tarir l'approvisionnement en soja pour les unités de transformation actuelles) et de réussir une rapide montée en puissance des ventes dans un environnement concurrentiel où le terrain est très largement occupé par des transformateurs artisanaux. Le risque, comme on l'a vu dans certains pays, est de voir ces unités de transformations sacrifiées au profit de grands groupes étrangers. Aucune barrière à l'entrée des firmes étrangères ne protège actuellement les unités de transformation de soja au Togo. Un effort d'organisation et de structuration de la filière est nécessaire pour le renforcement de son actif stratégique.

3.4. Fonction commerciale et marketing

- **L'objectif principal du pilier**

Le diagnostic de la fonction commerciale et marketing vise à mesurer la compétitivité des unités de transformation de soja au Togo. Il s'agit d'examiner la politique commerciale et du marketing-mix des unités de transformation. Cet examen a porté sur l'évolution, au cours des trois dernières années, des politiques de produits, de prix, de distribution, de promotion et de publicité, de communication et de relations avec la clientèle. L'examen de ces politiques s'est fait aussi bien par des analyses quantitatives (marges de produits, taux de croissance, rapprochement du prix de vente unitaire de l'entreprise et de ses conditions de vente à ceux de la concurrence, etc.) que par des analyses qualitatives (analyse du cycle de vie, couverture de la clientèle par les circuits de distribution, politique de rémunération de la force de vente, types de vendeurs, etc.).

26

- **Description des résultats**

La note globale obtenue par les entreprises de la filière par rapport à la Fonction commerciale et marketing est moyenne : 2,5 sur un maximum de 5. Elle essentiellement est tirée par les dimensions Organisation commerciale, Organisation de la force de vente et logistique, Produits fabriqués. De manière générale, le Budget alloué à la communication est faible pour toutes les catégories.

- **Performance des unités de transformation de la catégorie 1**

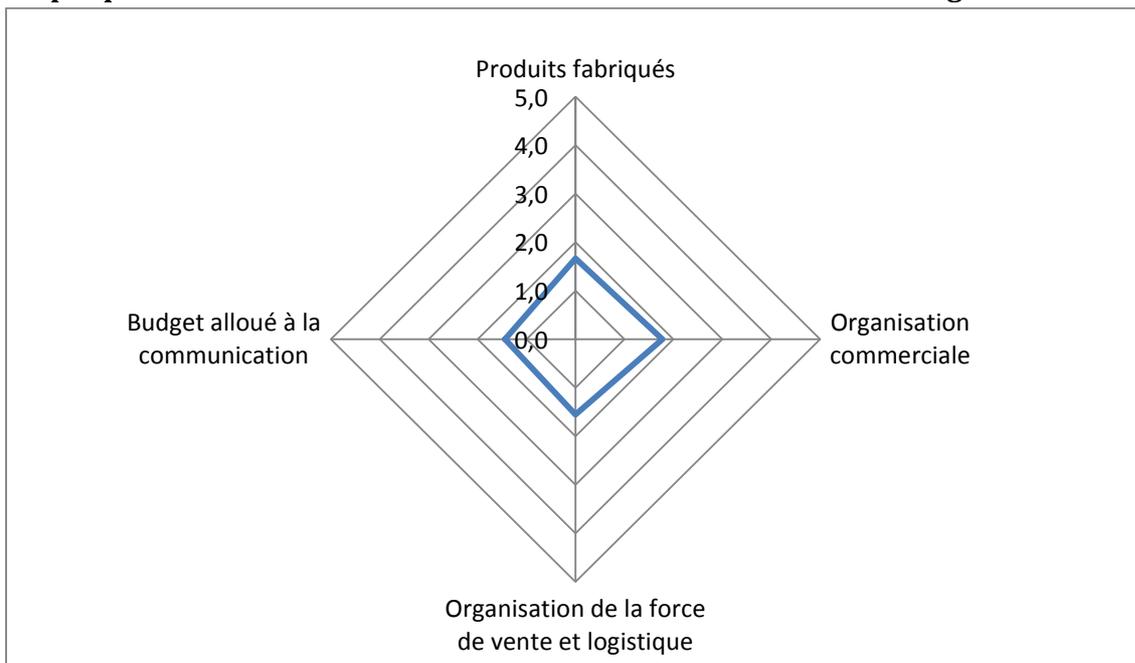
Pour les entreprises de la catégorie 1, les quatre composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Produits fabriqués	1,7 sur 5.
Organisation commerciale	1,8 sur 5.
Organisation de la force de vente et logistique	1,6 sur 5.
Budget alloué à la communication	1,4 sur 5.

Ces scores sont faibles et annoncent les efforts à mener pour la promotion et la vente des produits à base de soja produits au Togo. La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 1 pour la Fonction commerciale et marketing est faible : 1,9 sur un maximum de 5. Le Budget alloué à la communication (1,4) est la dimension la plus faiblement notée. Le plus fort score qui, cependant n'atteint pas 2 sur 5 est obtenu pour l'Organisation commerciale (1,8) des unités de transformation de la catégorie 1.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°14 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1



- Performance des unités de transformation de la catégorie 2

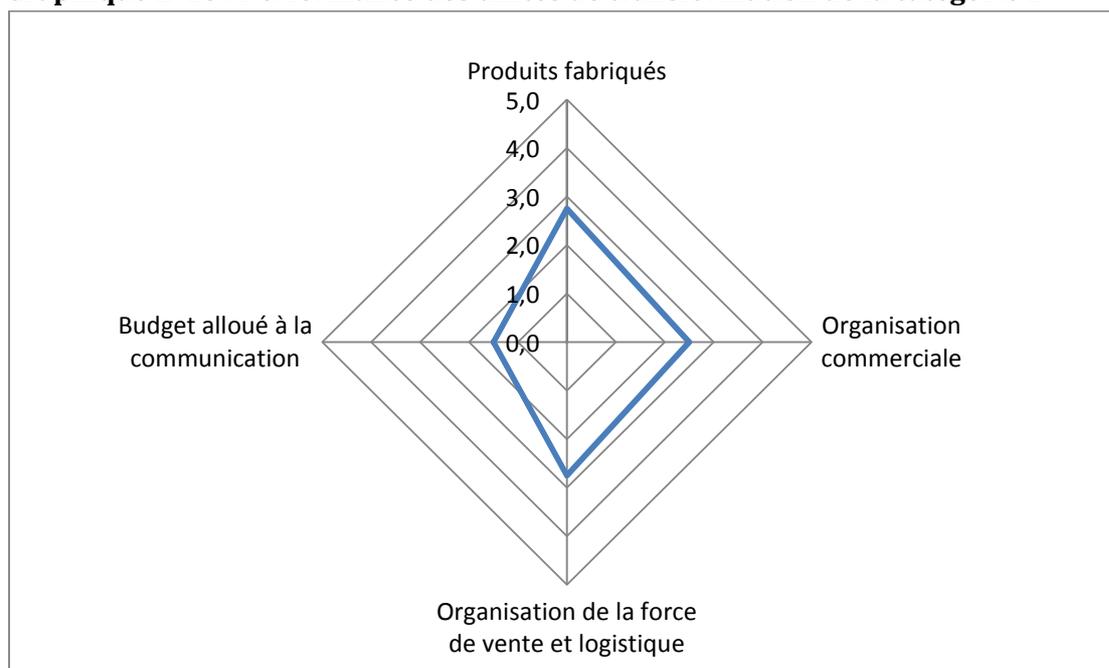
Pour les entreprises de la catégorie 2, les quatre composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Produits fabriqués	2,8 sur 5.
Organisation commerciale	2,5 sur 5.
Organisation de la force de vente et logistique	2,8 sur 5.
Budget alloué à la communication	1,5 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 2 est de 2,8 sur un maximum de 5. Ici aussi, la dimension Budget alloué à la communication (1,5) est la plus faible. Mais les Produits fabriqués (2,8) et l'Organisation de la force de vente et logistique (2,8) sont relativement acceptables.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°15 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2



- Performance des unités de transformation de la catégorie 3

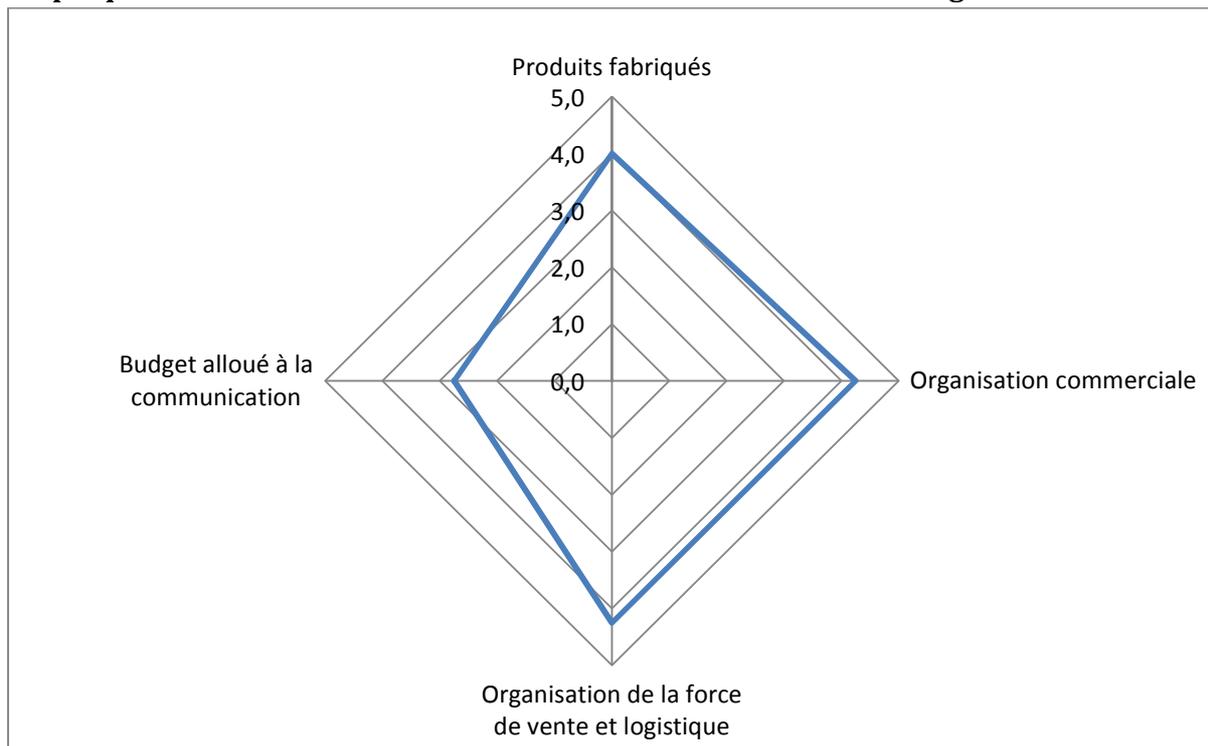
Pour les entreprises de la catégorie 3, les quatre composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Produits fabriqués	4,0 sur 5.
Organisation commerciale	4,3 sur 5.
Organisation de la force de vente et logistique	4,3 sur 5.
Budget alloué à la communication	2,8 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 3 est de 3,4 sur un maximum de 5. Mais comme pour les catégories 1 et 2, la dimension Budget alloué à la communication (2,8) est également la moins notée pour les entreprises de la catégorie 3 malgré leur relative bonne Organisation commerciale (4,3) et leur Organisation de la force de vente et logistique (4,3).

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°16 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3



- **Analyse des résultats**

La faiblesse des Budgets alloués à la communication par les unités de transformation traduit la faiblesse des efforts qui sont faits de manière générale pour la promotion (faire connaître) et la mise en marché (vendre) de produits togolais à base de soja. Mais en la matière, des forces endogènes à la filière existent et constituent une base solide pour son développement.

Sur le plan de l'offre, le Togo compte un grand nombre de transformatrices traditionnelles de soja en plus des entreprises formalisées qui constituent une masse critique importante sur laquelle appuyer les actions futures de développement de la filière de transformation de soja. Un nombre important de produits transformés reconnus et appréciés, caractérise également la filière au Togo.

Plusieurs atouts demeurent déterminants sans toutefois être assez puissants pour devenir des forces pour le développement de la filière. La présence d'acteurs spécialisés dans la création de nouveaux produits crée un effet d'entraînement positif tout en contribuant à renforcer et renouveler l'offre de produits à base de soja made in Togo. Un effort de raffinement des produits et de création de produits innovants est en cours qui permettra de rehausser la qualité de l'offre au Togo.

La certification biologique des produits par l'ITRA est largement répandue chez les transformateurs de soja, ce qui représente un avantage en matière de positionnement dans ce créneau sur lequel il faudra capitaliser pour la promotion de la qualité spécifique et de la certification.

L'existence d'expériences réussies d'Organisation commerciale et d'Organisation de la force de vente et logistique ainsi que la présence de transformateurs leaders pouvant être mis à contribution pour guider le développement de la filière sont des modèles sur lesquels on peut s'appuyer pour la promotion et la commercialisation des produits transformés à base de soja.

Un intérêt non négligeable et grandissant jumelé à un niveau de satisfaction élevé de la population pour les produits à base de soja sur lequel on peut capitaliser, sont de bons indicateurs que la filière répond aux besoins et aux attentes actuels des consommateurs.

Le développement rapide du bouche-à-oreille positif, première source d'information des consommateurs, contribue à faire rapidement connaître les produits de la transformation de soja au Togo.

La filière ne peut capitaliser à l'heure actuelle sur de véritables forces au chapitre de la promotion et de la commercialisation et surtout de celui de l'exportation des produits togolais à base de soja, mais sur quelques atouts. En effet, en dehors du bouche-à-oreille, plusieurs outils sont déjà utilisés par les transformateurs individuellement pour faire connaître leur offre (dépliants, brochures, annonces publicitaires, signalisation, site internet, etc.), contribuant à la notoriété globale et à la promotion d'une belle image de la filière.

Il existe des événements connus (foires, journées de dégustation, portes ouvertes, concours) qui servent de leviers pour des activités promotionnelles et de communication, et des marques qui contribuent à faire connaître les produits togolais et à faciliter la promotion.

Deux boutiques, OADEL et Produits du terroir, spécialisées dans la distribution à Lomé de produits agroalimentaires du Togo constituent un puissant outil de promotion de la filière qui mérite d'être encouragé. Ce sont des lieux de promotion de la consommation

de produits alimentaires locaux et de sensibilisation de la population urbaine à l'importance de privilégier des produits togolais de qualité.

Cependant, plusieurs faiblesses et handicaps lestent le développement commercial de la filière. Sur le plan de l'offre, on retrouve une grande proportion de transformateurs ayant démarré depuis peu leurs activités et qui vivent des problématiques propres à des petites entreprises en développement ou en processus de diversification : peu d'expériences dans la transformation, ressources limitées, problème de liquidités, personnel non qualifié, manque d'équipement appropriés, etc.

La fonction commerciale des unités de transformation de soja au Togo présente des lacunes persistantes. Un certain nombre de managers manque de connaissance de leurs marchés existants ou potentiels. La filière souffre d'une programmation insuffisante d'actions commerciales menées au coup par coup, d'un effort trop modéré de présentation des produits à écouler, mais aussi d'une qualité parfois médiocre de certains produits, et d'une insuffisance de publicité aux moyens des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La qualité variable des produits d'une unité de transformation à l'autre, nuit à la diffusion d'une image forte, crédible et unique de la filière ainsi qu'à la qualité du bouche-à-oreille qui en résulte.

On constate un manque d'organisation globale, d'unicité et d'éléments rassembleurs au sein de la filière de transformation de soja au Togo, ce qui limite les efforts concertés de développement, de promotion et de commercialisation qui pourraient augmenter la force de frappe des unités de transformation sur le marché intérieur, sous régional et international.

Par ailleurs, la perception d'un manque de volonté de plusieurs transformateurs à se regrouper ou même à participer à des événements rassembleurs, conjuguée à une implication hésitante des instances gouvernementales et à l'insuffisance de leadership des organismes existants ne favorisent pas les actions communes et ne permettent pas à la filière de se positionner fortement.

Il n'y a pas d'organisme totalement dédié et représentatif de la filière de transformation de soja au Togo. La filière ne pourra pourtant se développer et se positionner de façon forte et durable qu'en organisant une promotion et une mise en marché plus concertées.

Eu égard à l'introduction relativement récente du soja au Togo et malgré les efforts de promotion de la consommation de la protéine végétale, la plupart des produits à base de soja n'est pas encore très connue. Ils sont par conséquent, très peu intégrés dans les réseaux de distribution tant au Togo qu'à l'international. Dans bien des cas, la petite taille et la nature même des activités de plusieurs transformateurs ne permettent pas

une promotion à grande échelle ; tellement la capacité de production de certaines unités de transformation est réduite. Le démarchage auprès de boutiques, super marchés, etc. reste à améliorer.

Les efforts de commercialisation non concertés diminuent l'impact auprès des clientèles cibles. Malgré les nombreux efforts de promotion déployés, la multiplicité d'outils, souvent de qualité variable et de diffusion inégale, engendrent un certain éparpillement dans la promotion, voire même de la confusion pour le client.

De façon générale, le faible niveau d'investissement et du budget alloué à la communication par plusieurs unités de transformation dans la commercialisation en limite les retombées.

L'analyse de l'état des lieux permet de constater globalement que par leur taille et leur structure, les unités de transformation de soja du Togo ne peuvent accéder facilement au marché intérieur et ne peuvent à elles seules faire face à la complexité et aux coûts d'approches des marchés extérieurs. Le soutien pour l'accès au marché intérieur et leur accompagnement à l'exportation constituent pour les unités de transformation un moyen pour renforcer et pérenniser leur présence au niveau national et international. A cet effet, le renforcement des capacités en analyse des marchés et en négociations commerciales est une nécessité urgente. L'activation de la diplomatie économique du Togo par rapport à l'exportation des produits à base de soja mériterait d'être finement examinée à cet effet.

L'absence de portail généraliste sur internet pour les produits à base de soja made in Togo rend la recherche difficile pour les professionnels internationaux qui pourraient être intéressés par les produits togolais.

Il faut tout de même noter que l'environnement stratégique dans lequel exercent les unités de transformation au Togo recèle de nombreuses opportunités et des potentiels de développement intéressants.

La proximité des unités de transformation avec des d'activités et produits agroalimentaires complémentaires (jus de mangue, jus d'ananas, huile d'arachide, farine de maïs et de sorgho, etc.) et le partage d'une clientèle commune font en sorte que la filière de transformation de soja gagnerait à établir des partenariats et faire des promotions croisées.

Le développement de spécificités et de marques togolaises comme élément de différenciation, contribuant au développement d'un sentiment d'appartenance, permettrait globalement au Togo de s'appuyer avantageusement sur une offre diversifiée à valeur ajoutée.

L'augmentation du nombre de petites entreprises artisanales qui se spécialisent dans la transformation de produits dérivés de l'agriculture peut constituer un intérêt pour la filière soja au Togo. Le marketing croisé avec d'autres produits agroalimentaire favorise la découverte des produits à base de soja et permet de rejoindre de nouvelles cibles.

En ce qui a trait à la demande, les hypothèses de prévision sont favorables. Plusieurs potentiels de développement porteurs peuvent favoriser l'essor de la transformation de soja au Togo : (i) un bassin important de consommateurs potentiels surtout urbains encore non exploité assurera la croissance à long terme de la filière ; (ii) le profil des clients de plus en plus intéressés par les produits à base de soja est optimal d'un point de vue commercial (gens jeunes, scolarisés, avec des revenus, préoccupés par leur santé et l'hygiène de vie, à la recherche de produits sains, etc.) ; (iii) la proportion de plus en plus croissante de la population consciente de l'importance de manger sainement, la popularité accrue des aliments naturels et biologiques, l'intérêt à consommer togolais, mais également les préoccupations croissantes de la population vis-à-vis de la provenance des aliments et des modes de production (suite aux problèmes de sécurité alimentaire) sont des mouvements favorables au développement de la filière de transformation de soja puisqu'elle encourage le retour aux produits du terroir ; (iv) les tendances sociales (consommateurs citoyens, acheter pour se faire plaisir, etc.) sont également favorables à la filière puisqu'une proportion plus grande de consommateurs souhaitent encourager directement les producteurs (par exemple par le commerce équitable) et désirent de faire de l'acte d'achat une expérience agréable.

La tendance du commerce mondiale des principaux produits transformés de soja (tourteau, huile) est à la hausse depuis peu. En effet, grâce aux qualités reconnues au soja (diversité des produits, qualités nutritionnelles, protection écologique), les perspectives d'avenir de son marché et la recomposition des échanges internationaux sont largement en faveur des exportations togolaises malgré l'évolution fulgurante de l'utilisation des organismes génétiquement modifiés (OGM) dans la filière soja.

Les opportunités en matière de promotion (faire connaître) et de mise en marché (vendre) sont quant à elles nombreuses et quasi illimitées : (i) outre les opportunités dans les médias conventionnels et par les relations de presse, les rédactionnels, les émissions télévisées/radiophoniques et l'Internet sont de bons véhicules pour donner une image favorable des produits, du métier et en conséquence de la filière ; (ii) les festivals et portes ouvertes demeurent aussi des incontournables en la matière ; (iii) la visibilité offerte aux produits du terroir à base de soja grâce à l'utilisation des produits par les restaurateurs qui sont une excellente vitrine et grâce aux recettes valorisant les produits du terroir à base de soja, stimule l'intérêt.

Autre opportunité importante, le Ministère du commerce, de la promotion du secteur privé, de l'industrie et du tourisme considère la filière Transformation de soja comme l'un des secteurs porteurs sur lesquels sont dirigées en priorité les interventions,

notamment à travers le Projet de renforcement des capacités productives et commerciales de la filière soja au Togo.

3.5. Fonction technique

- **L'objectif principal du pilier**

Le diagnostic de la fonction technique permet d'identifier, de structurer, de classer les problèmes fondamentaux et les goulots d'étranglement inhibant le bon fonctionnement technique de l'entreprise en vue de recommander un plan précis d'action visant à améliorer les performances de production des unités de transformation de soja au Togo. Il porte sur : (i) Une analyse du système de production (technologie et processus) et sa comparaison avec les systèmes utilisés dans la profession et chez les principaux concurrents. Il s'agit d'abord d'apprécier le choix de la technologie adoptée par l'entreprise en fonction des facteurs de production disponibles (matières premières, main-d'œuvre, etc.) et de la flexibilité des moyens de production, c'est-à-dire leurs capacités à fournir une gamme étendue de produits et de s'adapter à des variations de volume, et de la capacité du personnel de l'entreprise à assimiler la technologie et à innover. Puis, l'analyse du processus devra permettre d'apprécier la capacité de l'entreprise à fournir des produits finis répondant aux exigences de la clientèle en matière de qualité, de délai et de coût. Elle portera également sur une appréciation des méthodes de gestion de la production et en particulier des fonctions suivantes : études et méthodes, planning et ordonnancement, gestion de la maintenance, contrôle et assurance de la qualité, etc. ; (ii) Une évaluation des produits fabriqués par l'entreprise qui porte sur l'analyse de leurs caractéristiques techniques et managériales (nature, qualité, prix, délais, distribution, service après-vente) par rapport à celles de la production fournie par la concurrence et par rapport à celles exigées par les clients. Cette analyse portera également sur la conformité des normes des produits fabriqués par l'entreprise par rapport aux normes internationales requises. L'analyse à l'aide des six dimensions suivantes ont permis d'évaluer la fonction technique des unités de transformation de soja : (i) Infrastructures ; (ii) Matières premières et emballages ; (iii) Process de fabrication (mode de fabrication) ; (iv) Stockage et expédition ; (v) Maintenance des équipements et entretien ; (vi) Qualité et sécurité de l'environnement.

- **Description des résultats**

La note globale obtenue par les unités de transformation de la filière est moyenne : 2,5 sur un maximum de 5 avec une réelle préoccupation par rapport aux dimensions Stockage et expédition pour les entreprises de la catégorie 1, Matières premières et emballages pour celles de la catégorie 2 et Maintenance des équipements et entretien pour celles de la catégorie 3.

- Performance des unités de transformation de la catégorie 1

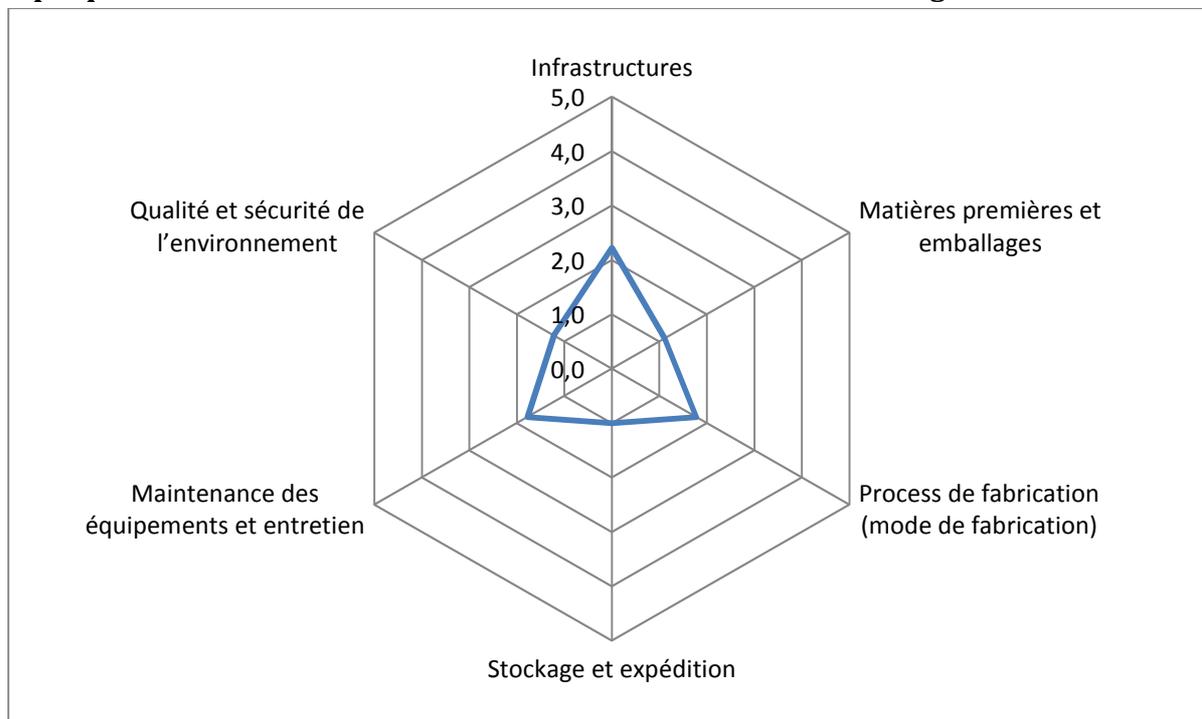
Pour les entreprises de la catégorie 1, les six composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Infrastructures	2,2 sur 5.
Matières premières et emballages	1,1 sur 5.
Process de fabrication (mode de fabrication)	1,8 sur 5.
Stockage et expédition	1,0 sur 5.
Maintenance des équipements et entretien	1,8 sur 5.
Qualité et sécurité de l'environnement	1,2 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 1 est de 1,9 sur un maximum de 5. Le stockage des matières premières et des produits finis ainsi que l'expédition de ces derniers (1,1 sur 5) constituent les points les plus préoccupants du pilier technique des entreprises de la catégorie 1. Il en est de même pour les dimensions Matières premières et emballages (1,1 sur 5) et Qualité et sécurité de l'environnement (1,2 sur 5). De plus, malgré le score de 2,2 sur 5, la dimension Infrastructures n'est pas particulièrement solide dans ces unités de transformation.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°17 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1



- Performance des unités de transformation de la catégorie 2

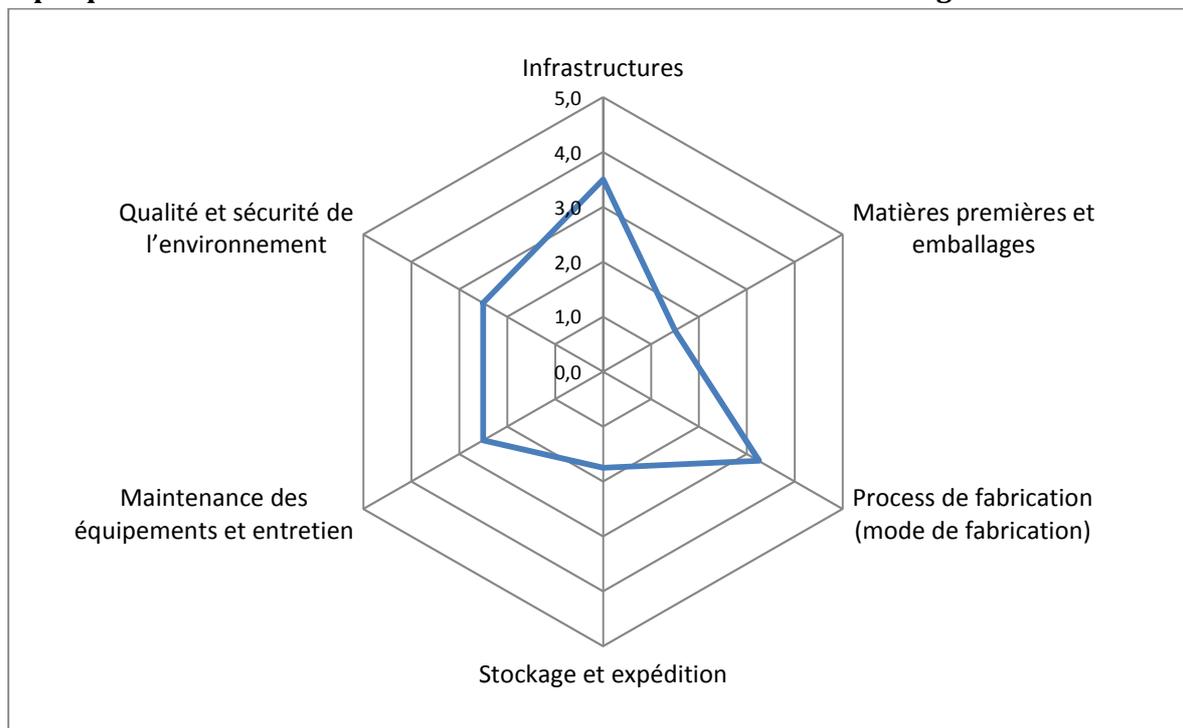
Pour les entreprises de la catégorie 2, les six composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Infrastructures	3,5 sur 5.
Matières premières et emballages	1,5 sur 5.
Process de fabrication (mode de fabrication)	3,3 sur 5.
Stockage et expédition	1,8 sur 5.
Maintenance des équipements et entretien	2,5 sur 5.
Qualité et sécurité de l'environnement	2,5 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 2 est de 2,8 sur un maximum de 5 au dessus de la moyenne avec des faiblesses au niveau de la dimension Stockage et expédition (1,8 sur 5) mais surtout au niveau de Matières premières et emballages (1,5 sur 5). Les dimensions Infrastructures (3,5 sur 5) et Process de fabrication (mode de fabrication) (3,3 sur 5) sont relativement les mieux notées.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n° 18 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2



- Performance des unités de transformation de la catégorie 3

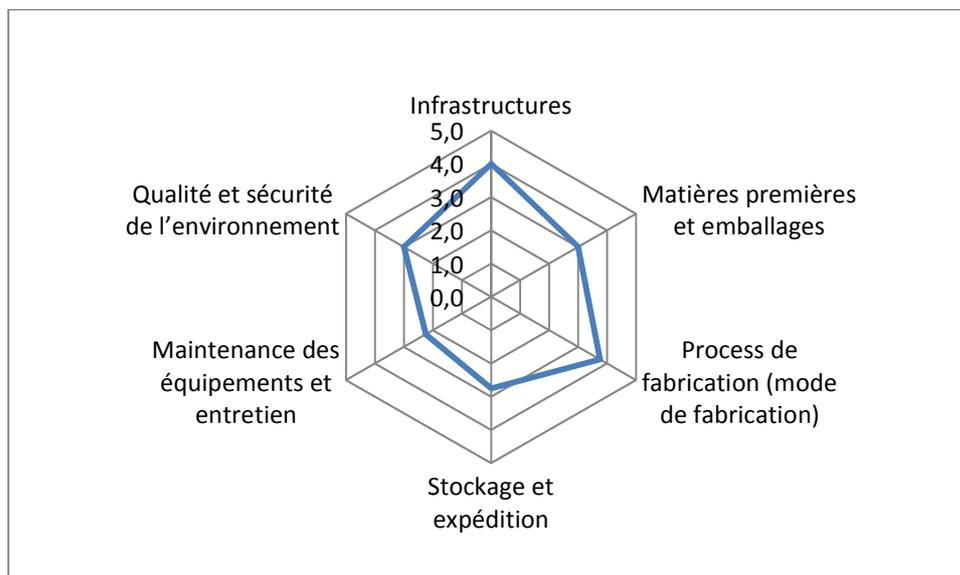
Pour les entreprises de la catégorie 3, les six composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Infrastructures	4,0 sur 5.
Matières premières et emballages	3,0 sur 5.
Process de fabrication (mode de fabrication)	3,8 sur 5.
Stockage et expédition	2,8 sur 5.
Maintenance des équipements et entretien	2,3 sur 5.
Qualité et sécurité de l'environnement	3,0 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 3 est de 3,4 sur un maximum de 5. Les dimensions Infrastructures (4,0 sur 5) et Process de fabrication (mode de fabrication) (3,8 sur 5) sont les mieux notées et sont révélatrices du niveau de technicité atteint par les unités de transformation de la catégorie 3. Presque par voie de conséquence, la Maintenance des équipements et entretien (2,3 sur 5) vient en tête des dimensions les plus faibles suivie de celle de Stockage et expédition (2,8 sur 5).

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°19 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3



• Analyse des résultats

Malgré leur dynamisme, les unités de transformation du Togo sont confrontées à de nombreuses contraintes techniques en lien avec les Infrastructures et équipement utilisés, leur Maintenance et entretien, le Process de fabrication, les Matières premières et emballages, le Stockage et expédition et la Qualité et sécurité de l'environnement.

Pour certaines unités de transformation, les difficultés commencent avec l'insuffisance ou l'absence d'infrastructures de base. Le développement des activités artisanales et semi-industrielles nécessite en effet la mise en place d'une logistique et des infrastructures d'accueil nécessaires à l'exploitation. Malheureusement, il manque encore l'accès à l'électricité et à l'eau potable dans certaines zones d'implantation des unités de transformation de soja au Togo. Les activités de certaines unités de transformation se déroulent dans la cours de la maison au mépris de la qualité et des normes exigées en matière de production de denrées alimentaires.

Certes, la recherche agricole a apporté à ce secteur des solutions techniques qui ont souvent supprimé des goulots d'étranglement, mais il reste d'immenses chantiers, que ce soit au niveau de l'approvisionnement, du stockage, de la transformation, de la maîtrise de la qualité sanitaire des produits et de la commercialisation.

Des équipements adaptés destinés à des traitements à petite échelle (vanneuse, séchoir, presse, torréfacteur, moulin, extracteur, pasteurisatrice, capsuleur, cuiseur, ensacheuse, etc.) ne font pas encore l'objet d'une production locale suffisante pour couvrir les besoins. La plupart de ces équipements sont fournis par des fabricants étrangers notamment chinois et indiens mais il manque les réseaux décentralisés de maintenance et de fourniture de pièces détachées.

Dans toutes les unités produisant de la farine enrichie, le pesage et l'ensachage se font manuellement prenant un temps considérable. Généralement, il s'agit d'un double sachet plastique scellé avec l'étiquette intercalée. Cet emballage du produit fini commence sérieusement à perdre ses vertus commerciales et mérite d'être techniquement profondément reformater pour des objectifs commerciaux plus ambitieux. Il en va de même pour des produits comme le lait de soja, le jus, le yaourt, le fromage, etc. une bonne solution à cette situation contribuera à assurer la conformité des produits aux règles internationales du commerce et aux règlements techniques des organisations internationales impliquées dans la réglementation du commerce international.

Par ailleurs, l'une des faiblesses aujourd'hui soulignées pour les unités de transformation de soja au Togo est leur accès insuffisant aux technologies nouvelles et à l'innovation. Cette faiblesse est d'autant plus handicapante que l'économie togolaise est ouverte à la concurrence internationale.

Pour le choix de la technologie appropriée et de l'équipement adéquat, il n'existe pas un dispositif de conseil pour les transformateurs. Ils suivent généralement les propositions d'amis ou des fournisseurs conduisant souvent à l'acquisition d'équipements ne permettant pas de respecter les normes internationalement recommandées.

Le manque de ressources humaines suffisamment formées et qualifiées, le faible niveau général de qualification technique et bien sûr l'insuffisance des moyens financiers sont autant de facteurs explicatifs du sous-développement technologique et technique de ces unités de transformation. De plus, ces entreprises sont déconnectées des centres de recherche universitaires.

L'innovation et la recherche développement même relatives sont faibles dans la filière de la transformation de soja au Togo. Le financement de ces dernières est inexistant et les moyens des structures d'assistance aux innovateurs dans la filière sont insuffisants.

3.6. Situation financière

- **L'objectif principal du pilier**

Le diagnostic financier permet de conduire une : (i) Analyse de la situation de l'actif et du passif pour les trois dernières années. Préparation de tableaux reclassés et détaillés pour ressortir les indicateurs de structures et analyse attentive des conditions de capitalisation et d'endettement (court et long terme, taux et délais), en relation avec la situation et la dimension de l'entreprise ; (ii) Évaluation de la stabilité financière en relation avec de possibles nécessités d'expansion des fonds de roulement et/ou avec des modifications des activités opérationnelles ; (iii) Analyse du système de comptabilité générale; évaluation de son efficacité et des besoins en informatique ; (iv) Analyse de la gestion économique des trois dernières années sur la base des comptes d'exploitation (résultats des ventes et des approvisionnements par quantités et valeurs unitaires, identification des facteurs de coûts dans la mesure la plus poussée possible) ; (v) Évaluation des conditions de rentabilité (retour par rapport aux investissements et par rapport au capital social) ; comparaison avec les valeurs moyennes du secteur ; (vi) Analyse du système de comptabilité industrielle ; évaluation de son efficacité et des besoins en informatique.

- **Description des résultats**

La note globale obtenue par les entreprises de la filière est moyenne : 2,5 sur un maximum de 5. Cela indique que malgré les conditions financières très difficiles les promoteurs et promotrices des unités de transformation de soja se battent vraiment dur pour se maintenir. Ce score moyen du pilier financier est essentiellement tiré vers le haut par les dimensions Indicateurs clés de performance et le Haut du bilan qui sont bien notées pour l'ensemble des trois catégories. Les difficultés les plus importantes sur ce pilier concernent le Compte d'exploitation qui est la dimension la moins notées pour toutes les trois catégories.

- Performance des unités de transformation de la catégorie 1

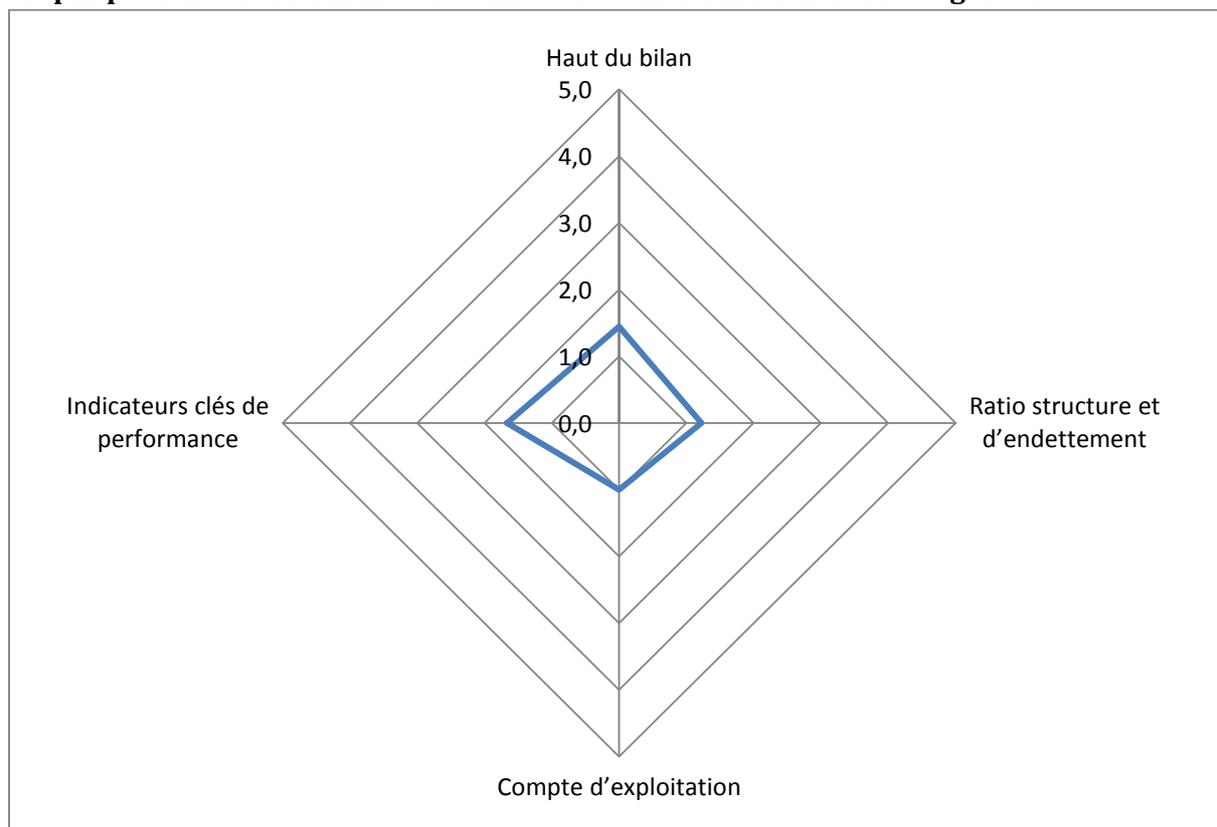
Pour les entreprises de la catégorie 1, les quatre composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Haut du bilan	1,4 sur 5.
Ratio structure et d'endettement	1,2 sur 5.
Compte d'exploitation	1,0 sur 5.
Indicateurs clés de performance	1,7 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 1 est de 1,9 sur un maximum de 5. Comme pour toutes les catégories, le Compte d'exploitation (1,0 sur 5) est faiblement noté ainsi que le Ratio structure et d'endettement (1,2 sur 5). Les dimensions Haut du bilan (1,4 sur 5) et Indicateurs clés de performance (1,7 sur 5) sont les mieux notées. Cette situation traduit des difficultés de gestion financière équilibrée liées au financement de l'exploitation de l'activité en lien avec la faiblesse du ratio d'endettement des unités de transformation de soja de la catégorie 1.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°20 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1



- Performance des unités de transformation de la catégorie 2

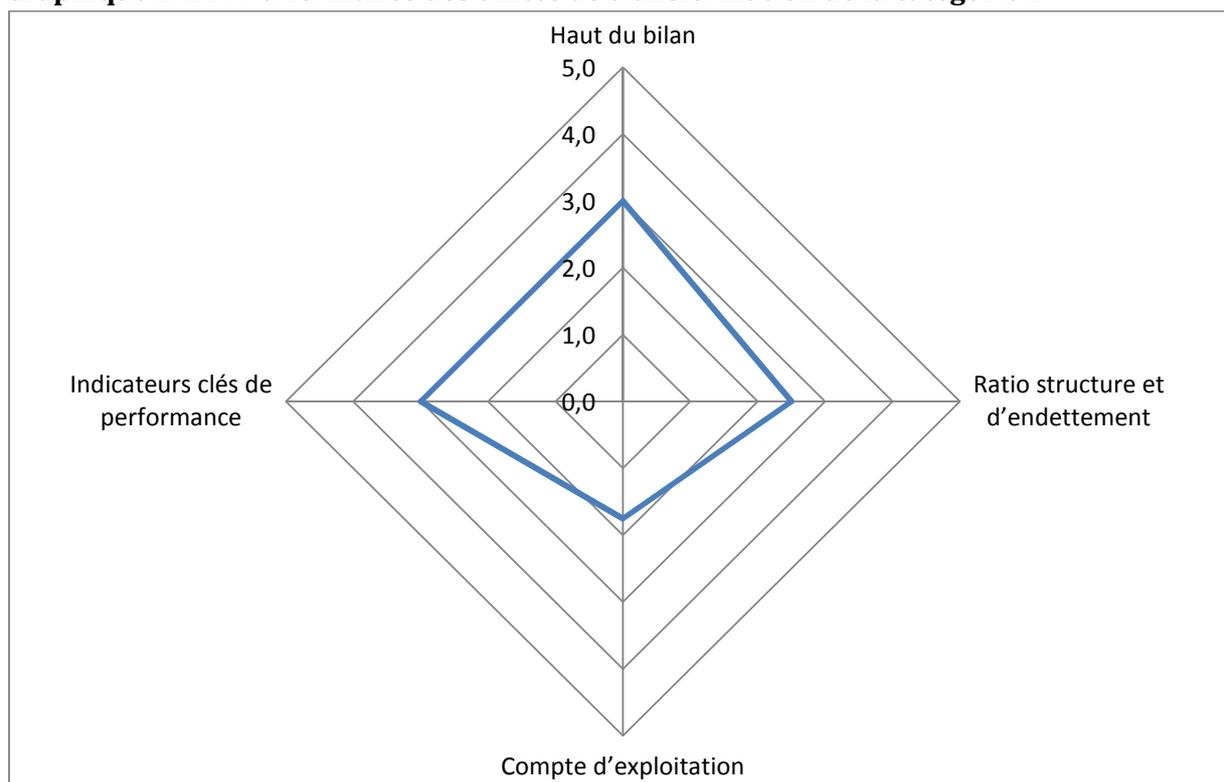
Pour les entreprises de la catégorie 2, les quatre composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Haut du bilan	3,0 sur 5.
Ratio structure et d'endettement	2,5 sur 5.
Compte d'exploitation	1,8 sur 5.
Indicateurs clés de performance	3,0 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 2 est de 2,8 sur un maximum de 5 tirée par les bons scores des Indicateurs clés de performance (3,0 sur 5) et le Haut du bilan (3,0 sur 5). Comme pour les autres catégories, la dimension la plus faiblement notée est Compte d'exploitation (1,8 sur 5) dénotant des soucis de financement à court terme de l'activité courante.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°21 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2



- Performance des unités de transformation de la catégorie 3

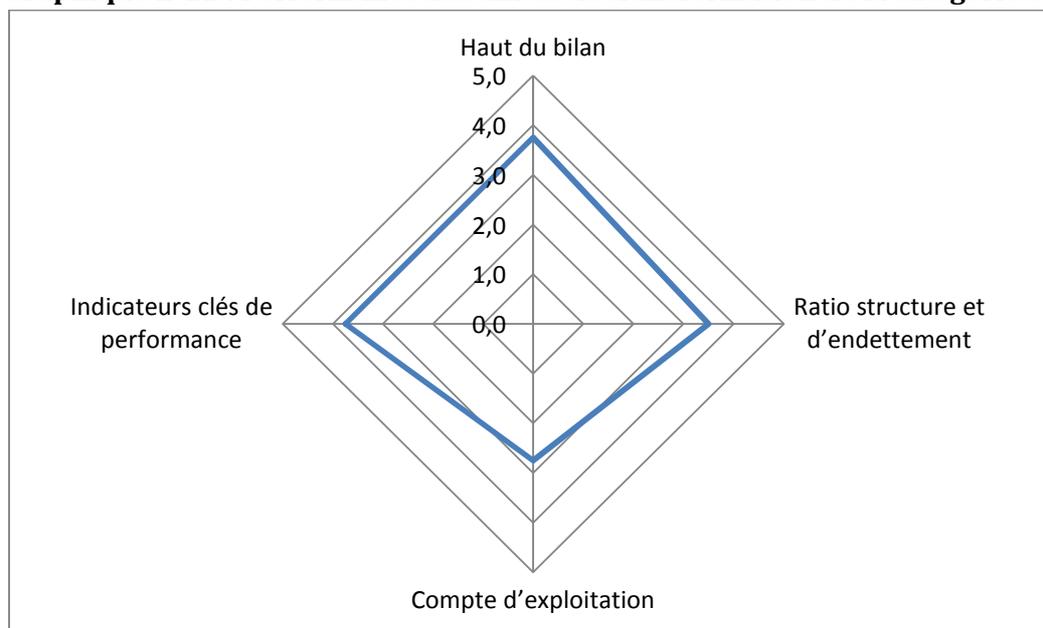
Les scores obtenus par les entreprises de la catégorie 3, sur les quatre composantes du pilier sont respectivement :

Haut du bilan	3,8 sur 5.
Ratio structure et d'endettement	3,5 sur 5.
Compte d'exploitation	2,8 sur 5.
Indicateurs clés de performance	3,8 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 3 est de 3,4 sur un maximum de 5. Les meilleurs scores sont obtenus par les dimensions Indicateurs clés de performance (3,8 sur 5) et Haut du bilan (3,8 sur 5) alors que Compte d'exploitation (2,8 sur 5) obtient le score le plus faible. La constitution d'importants stocks de soja graine pour couvrir la production de l'année devient difficile dans ces conditions d'où il est fréquent de voir des unités de transformation de cette catégorie arrêter leur activité pour une bonne partie de l'année faute de fonds de roulement suffisant aggravé par les spéculations des exportateurs qui tarissent le marché de la graine de soja. Cette situation empêche les unités de transformation de renouveler leur production tant que les stocks de produits finis en dépôt-vente ne sont pas écoulés. Ce qui, malgré les relativement bons Indicateurs clés de performance, est un facteur inhibiteur de la performance de ces entreprises.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°22 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3



- **Analyse des résultats**

Les principales difficultés dont souffrent les unités de transformation de soja au Togo sont de nature financière, allant jusqu'à menacer leur existence. Ces difficultés trouvent leurs explications, entre autres, dans l'instabilité de leur autofinancement. Les besoins que ces entreprises éprouvent concernent l'investissement, l'exploitation et l'innovation.

Trois types d'actions donnent lieu à leurs besoins de financement liés à l'investissement : (i) Maintenir les capacités de production existantes en procédant à des investissements de remplacement (remplacement d'un matériel ancien, amorti, usé ou démodé par un autre). (ii) Améliorer la productivité et pousser à la modernisation et à l'innovation. Ce sont des investissements d'expansion ou de capacité qui ont pour but d'accroître la capacité de production ou de commercialisation des produits existants et de vendre des produits nouveaux (installation d'une capacité nouvelle ou additionnelle). (iii) Rationaliser la production : ce sont les investissements de rationalisation ou de productivité qui visent la compression des coûts de fabrication. Ces besoins d'investissement sont très fréquents et caractérisent les unités de production qui ont des projets en cours en ce moment.

Pour les besoins de financement liés à l'exploitation, les unités de transformation de soja se trouvent confrontées à des problèmes de trésorerie de façon structurelle qui défient à court terme, le financement de leur actif circulant (stock, crédits accordés aux clients, créances diverses). Comme ces entreprises subissent de longs délais d'encaissement des recettes auprès de leurs clients à cause du système de dépôt-vente des produits dans les boutiques et supermarchés alors qu'elles s'approvisionnent au comptant auprès de leurs fournisseurs de graines de soja, leur besoin de financement de l'exploitation ou besoin de fond de roulement ($BFR = \text{stock} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs}$) se retrouve largement supérieur à leur maigre fond de roulement (FR) : d'où la nécessité de recourir à des crédits bancaires qui eux aussi font cruellement défaut dans la filière.

Les besoins liés à l'exploitation des unités de transformation de soja concernent : (i) Le stock de soja graine : car, le cycle de production du soja au Togo est tel que les meilleurs prix s'obtiennent à la récolte, entre décembre et février. Pour le reste de l'année, les prix sont prohibitifs et n'assurent plus la rentabilité financière de l'activité. D'où la nécessité de constituer des stocks impliquant des coûts et le besoin d'une gestion efficace et rationnelle de ces stocks. (ii) Les besoins de trésorerie : car les unités de transformation font face au paiement des salaires, de l'entretien de matériels, des impôts et taxes, des frais divers de gestion... Le paiement de ces charges perturbe la situation financière et trouble régulièrement le fonctionnement normal de l'activité des unités de transformation. Cette situation menace la survie de certaines unités de transformation de soja obligées d'arrêter leurs activités durant de longs mois et d'avoir un cycle d'exploitation intermittent.

Les besoins de financement liés à l'innovation sont certes faibles dans les unités de transformation de soja au Togo mais le besoin est énorme. Car, l'innovation est un facteur clé de réussite de la filière au regard de ses liens avec l'alimentation et la nutrition. Des compétences existent dans la filière, capables de créer des marques typiquement togolaises. Les efforts de l'ITRA en la matière sont louables. Mais dès qu'il s'agit de projet de recherche et de développement innovant, il est surtout question de choix risqués et coûteux, dépassant les capacités financières des unités de transformation prises individuellement. Malheureusement le concours du secteur bancaire au financement de ce type de projet reste timide. Face à cette situation, le soutien des acteurs institutionnels (l'Etat et le secteur bancaire) apparaît plus nécessaire que jamais.

De manière générale, le crédit pour les unités de transformation de la filière soja est quasi absent au Togo. Pour atténuer les effets du phénomène de l'insuffisance chronique des fonds propres sur les équilibres financiers de ces unités de transformation, un mécanisme approprié doit être imaginé pour leur financement, que ce soit sous forme de crédit à court terme ou de crédit à moyen ou long terme.

Il faudra également encourager fortement l'autofinancement. Les unités de transformation souffrent du manque de capitaux propres, ce qui contribue à croître leur endettement et donc, leurs frais financiers. En effet, les bénéfices après impôts sont utilisés de deux façons : une partie de ces bénéfices est distribuée aux actionnaires sous forme de dividendes, l'autre partie est conservée par l'entreprise, reprise pour investir, c'est l'autofinancement. Plus les impôts sont bas, plus l'autofinancement des unités de transformation pourra être élevé. Pour relever ce défi à savoir, le renforcement des fonds propres des unités de transformation de soja au Togo, il faudra encourager les réinvestissements des bénéfices et l'autofinancement par la mise en œuvre d'une fiscalité adaptée aux résultats notamment en les exonérant de l'IRPP et de l'IS.

La plupart des unités de transformation ne dispose pas d'un dispositif de gestion comptable et pour des raisons culturelles (crainte de révéler le secret de son affaire), mais aussi financières, le conseil externe sous toutes ses formes (études, consultations pour les questions financières, juridiques et même techniques...) est considéré comme peu important.

3.7 Management des ressources humaines

- **L'objectif principal du pilier**

Le diagnostic des ressources humaines a pour but : (i) d'analyser les principaux éléments sociaux relatifs aux unités de transformation, tels que : l'évolution des moyens humains par catégorie professionnelle et par nature, des coûts sociaux, de la formation, de l'absentéisme et du taux de rotation ainsi que celle du taux d'encadrement et du taux de personnel permanent ; (ii) d'identifier clairement les problèmes clefs globaux en

matière de compétence managériale, de structure et de performance sociale, de rechercher leurs causes et de dégager leurs conséquences directes et indirectes sur les performances économiques des unités de transformation, puis de répertorier les pistes possibles de solutions et enfin d'estimer les actions et les mesures nécessaires pour une meilleure utilisation des ressources humaines des entreprises.

- **Description des résultats**

Pour le pilier Management des ressources humaines, la note globale obtenue par les entreprises de la filière est moyenne : 2,5 sur un maximum de 5.

- **Performance des unités de transformation de la catégorie 1**

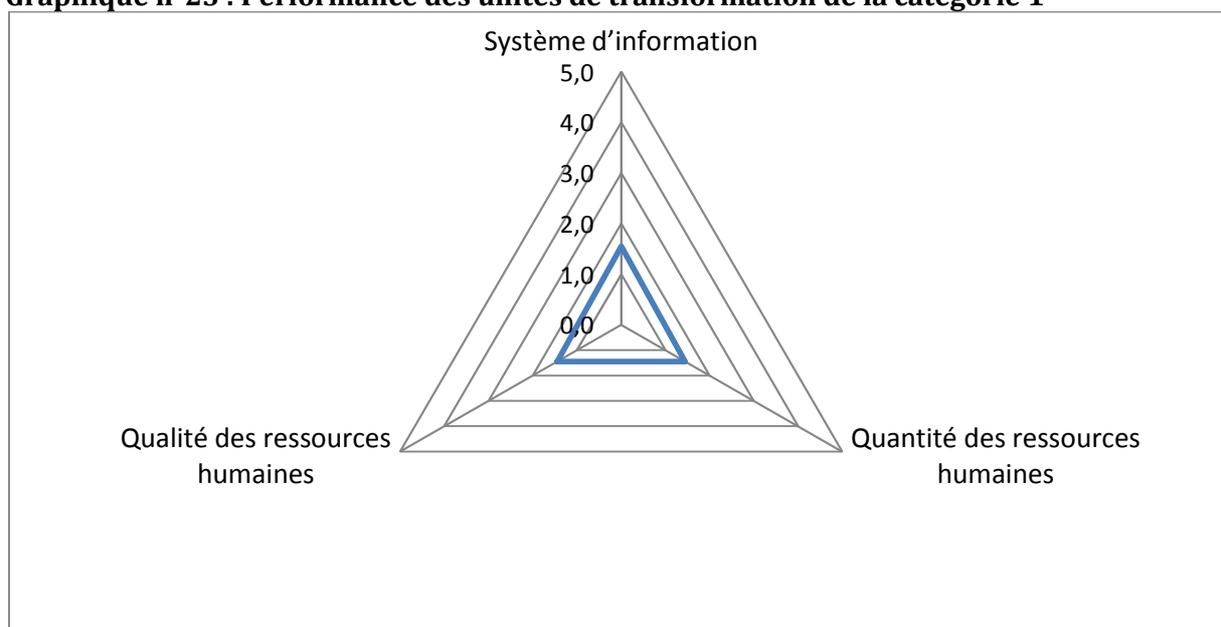
Pour les entreprises de la catégorie 1, les trois composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Système d'information	1,6 sur 5.
Quantité des ressources humaines	1,4 sur 5.
Qualité des ressources humaines	1,4 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 1 est de 1,5 sur un maximum de 5. A tous les niveaux, la Qualité des ressources humaines a été signalée comme une véritable préoccupation des managers. C'est ici le cas des entreprises de la catégorie 1 pour lesquelles la dimension Quantité des ressources humaines (1,4 sur 5) est également faiblement notée.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°23 : Performance des unités de transformation de la catégorie 1



- Performance des unités de transformation de la catégorie 2

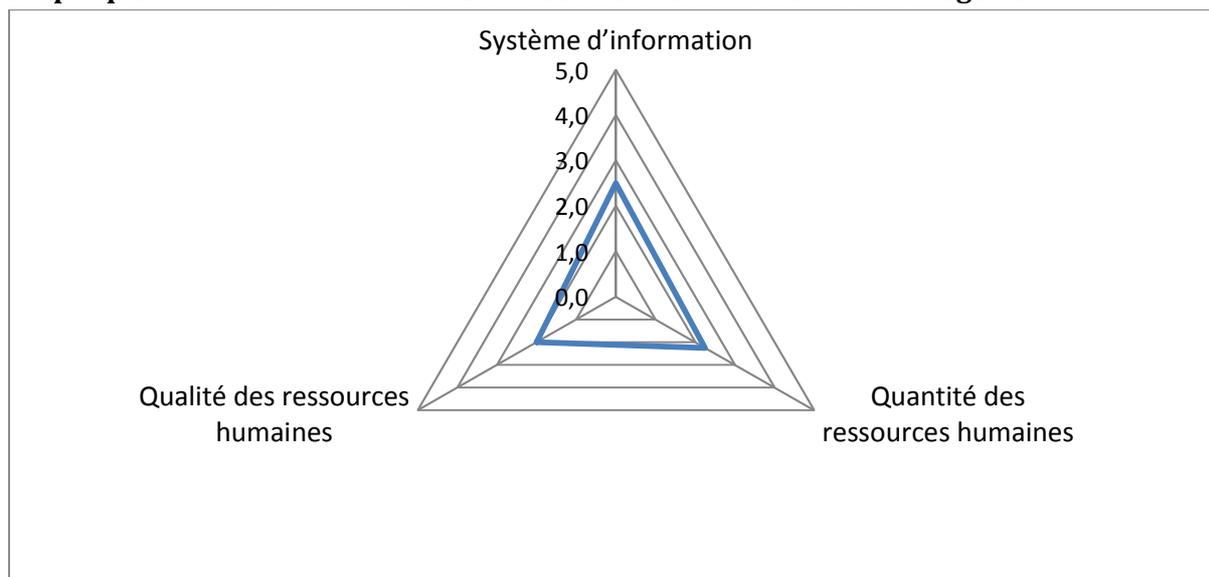
Pour les entreprises de la catégorie 2, les trois composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

Système d'information	2,5 sur 5.
Quantité des ressources humaines	2,3 sur 5.
Qualité des ressources humaines	2,0 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 2 est de 2,3 sur un maximum de 5. La Qualité des ressources humaines (2,0 sur 5) est faible et l'organisation du Système d'information (2,5 sur 5) est moyenne même si elle est la plus fortement notée. La Qualité des ressources humaines revient également ici comme un point à améliorer dans le management des ressources humaines des entreprises de la catégorie 2.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n° 24 : Performance des unités de transformation de la catégorie 2



Performance des unités de transformation de la catégorie 3

Pour les entreprises de la catégorie 3, les trois composantes du pilier obtiennent respectivement les scores ci-dessous :

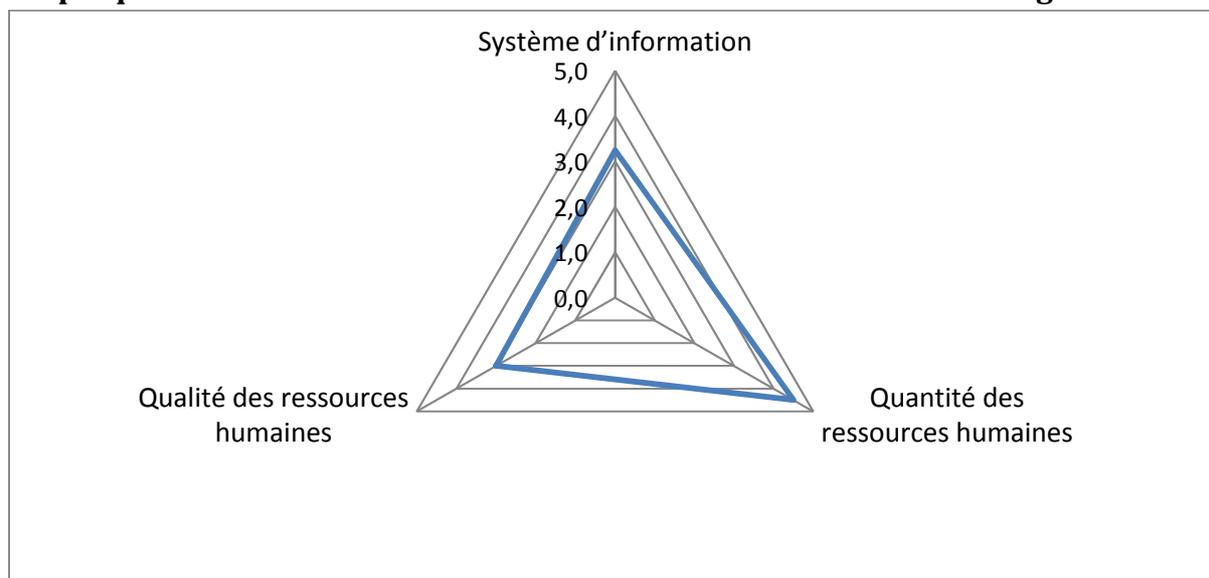
Système d'information	3,3 sur 5.
Quantité des ressources humaines	4,5 sur 5.
Qualité des ressources humaines	3,0 sur 5.

La note globale obtenue par les entreprises de la catégorie 3 est de 3,6 sur un maximum de 5. La Qualité des ressources humaines (3,0 sur 5) demeure la dimension la plus faible,

contrairement à la Quantité des ressources humaines (4,5 sur 5) qui est bien notée pour les entreprises de la catégorie 3.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'évaluation du pilier.

Graphique n°25 : Performance des unités de transformation de la catégorie 3



- **Analyse des résultats**

L'un des enjeux de la filière Transformation de soja au Togo concerne la qualité : la qualité en matière d'offre de produits, mais également en ce qui concerne les ressources humaines. La formation des promoteurs et de leur main-d'œuvre est primordiale pour relever le niveau de la filière à la hauteur des standards internationaux. Les promoteurs qui se lancent dans la transformation de soja ne disposent pas toujours des compétences spécifiques requises dans l'industrie agroalimentaire. Or, l'agroalimentaire est un métier et une spécialité, avec ses réseaux, ses stratégies, ses clientèles et ses problématiques propres. Il est donc crucial pour les transformateurs de soja du Togo et au personnel de ces entreprises d'acquérir les compétences capables de sortir la filière de l'ornière.

Les responsables des unités de transformation se plaignent d'une manière générale de manque de personnel qualifié. Mais les méthodes qu'elles mettent en œuvre en matière d'embauche sont trop passives. Celles-ci sont faites au coup par coup sous la pression des événements immédiats : par retenue d'une candidature spontanée, recommandée par un membre de la famille, ce qui mène souvent à des erreurs nombreuses, multiples essais et perte de temps.

Les femmes sont majoritairement présentes dans la transformation de soja au Togo. Nombre de jeunes femmes recherchent par exemple des formations professionnelles pour les métiers de l'alimentation en général et la transformation de soja en particulier,

plutôt que la couture et la coiffure qui leur sont proposées depuis des années. Malheureusement, ces formations sont quasi inexistantes au Togo.

Or, la modestie de la taille des unités de transformation de soja devrait leur permettre une gestion du personnel plus efficace et plus économe : Plus efficace parce qu'elle se traduit souvent par une grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par une meilleure implication de celle-ci ; plus économe parce que la main d'œuvre y est en générale moins qualifiée et peu syndicalisée ce qui tend à réduire le coût du travail.

Un véritable travail est donc requis pour renforcer les capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles des entreprises de la filière, des organisations professionnelles, des groupements de producteurs et des exportateurs pour accroître la productivité, la rentabilité et la qualité des produits et accéder aux opportunités offertes par les marchés régionaux et internationaux.

Ce travail doit couvrir aussi le renforcement des capacités du personnel des unités de transformation, des organisations intermédiaires et du ministère en négociations commerciales à travers des programmes de formation en matière de politique commerciale, de prospection sur les marchés étrangers, de techniques de négociations commerciales, de technique d'intelligence économique, etc.

Il s'agit également de renforcement des capacités du personnel des laboratoires de métrologie du ministère du commerce, de l'ITRA, de l'Institut d'hygiène, de l'ESTEBA, etc. en vue d'assurer la conformité des produits à base de soja du Togo aux règles internationales du commerce et aux règlements techniques en vigueur à travers notamment l'accompagnement des institutions concernées pour la mise en place d'un système de management de la qualité et la fourniture des services d'évaluation de la conformité et d'accréditation conformes aux standards internationaux.

4. Recommandations

Évaluée dans six domaines ou piliers à savoir : (i) Entreprise et Vision du manager ; (ii) Positionnement stratégique de l'entreprise ; (iii) Fonction commerciale et marketing ; (iv) Fonction technique ; (v) Situation financière ; (vi) Management des ressources humaines, la filière Transformation de soja au Togo présente des forces et potentialités sur lesquelles on peut capitaliser mais elle comporte aussi des faiblesses et handicaps qu'il faut relever en vue de bâtir la performance et le lustre que le Togo est en droit d'attendre d'elle pour son développement socioéconomique et le bien-être de sa population. Les recommandations ci-après sont formulées à cet effet.

4.1- Entreprise et Vision du manager

- Organiser une interprofession de soja au Togo.

Les tendances dans la filière indiquent de bonnes dispositions pour réussir la formation d'un réseau en vue de constituer une force de proposition pour le développement global du sous secteur soja au Togo. L'organisation d'une interprofession du soja au Togo est la meilleure solution pour organiser la filière depuis la production jusqu'à la commercialisation en passant par la transformation. L'Etat devra appuyer la réflexion et la réalisation de cet accord interprofessionnel de soja par l'organisation d'échanges et de séminaires nationaux d'information sur le projet. L'interprofession permettra de renforcer les capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles des institutions d'appui, des organisations professionnelles, des groupements de producteurs, des unités de transformation et des exportateurs pour non seulement accroître la productivité et la rentabilité, améliorer et sécuriser la production, mais aussi améliorer la transformation et les produits finis, et accéder plus efficacement aux opportunités offertes par les marchés régionaux et internationaux. L'interprofession élaborera un cahier des charges sur la production, la transformation et la commercialisation des produits ainsi qu'un guide de bonnes pratiques pour la promotion de la filière soja en concertation avec les autorités publiques. Il fera le renforcement des capacités et formation aux principes de fonctionnement des interprofessions. Il organisera des voyages d'études. Il fera la publicité autour des produits. Il encouragera les institutions financières à développer des pratiques de prêts novatrices adaptées à la filière soja au Togo. Il adoptera un plan d'actions et mènera les analyses pour un renforcement de l'actif stratégique de la filière par rapport à l'entrée de nouveaux acteurs.

- Créer un centre école d'expérimentation et de démonstration de techniques innovantes et de contrôle qualité.

Pour un lancement vigoureux de la filière soja au Togo, il est nécessaire de mettre en œuvre des actions innovantes de transformation et de commercialisation des produits. Le centre école fera la formation des jeunes mais aussi servira d'incubateur pour la promotion, l'installation et l'opérationnalisation des unités de transformations de soja surtout dans les zones de grande production (comme les Régions des Savanes et de la Kara) mais non encore dotées d'entreprises. Il assurera l'accompagnement technique de l'ensemble des unités de transformation. Il pourra promouvoir de nouveaux circuits de commercialisation de produits de soja transformés. Il devra être équipé pour servir de centres techniques d'expérimentation et de contrôle qualité spécifique à la filière soja. Il travaillera à l'identification participative des activités de transformation les plus pertinentes et à la réalisation d'études de marché, de stratégies marketing et de commercialisation en faveur des promoteurs économiques. Il accompagnera les entreprises dans le processus de certification et la labellisation pour faciliter la commercialisation des produits de qualité. Le centre école assumera également un

travail continu de capitalisation et de diffusion des résultats. Elle contribuera à la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans la filière soja au Togo.

- Doter les structures d'accompagnement de moyens d'appui aux unités de transformation.

Sont incontournables dans la réussite de la promotion de la filière soja au Togo, les structures étatiques (l'Institut national de la propriété industrielle et de la technologie (INPIT), la Direction de la qualité et de la métrologie, l'École supérieure des techniques biologiques et alimentaires (ESTEBA), l'Institut togolais de recherche agronomique (ITRA)) ; les structures associatives (Association togolaise pour la défense des droits des consommateurs (ASTODEC), Association togolaise des consommateurs (ATC)) ; les organisations intermédiaires (la Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT)) ; les organisations professionnelles (le Conseil national du patronat du Togo (CNPT)) ; etc. Il est donc important de renforcer les moyens d'action de toutes ces structures en vue d'une organisation harmonieuse et efficace de la filière soja au Togo. De même, il faudra renforcer les capacités de contrôle douanier des services de l'Office togolais des recettes (OTR) pour une surveillance plus rigoureuse des exportations des graines de soja.

- Renforcer les capacités de gestion des unités de transformation de soja.

Les managers des unités de transformation de soja accomplissent des fonctions multidisciplinaires complexes dont ils n'ont ni les moyens humains ni les moyens matériels. Il est donc urgent de procéder au renforcement de leurs capacités managériales accompagné de moyens matériels informatiques appropriés pour la maîtrise des opérations de gestion d'entreprise. Il s'agira de les doter en équipement et logiciels de gestion appropriés et de les former à l'utilisation de ces outils et aux techniques modernes de management de l'approvisionnement, du stock, du processus de transformation, du crédit, de la trésorerie, de recherche d'informations stratégiques sur les équipements, les emballages, la disponibilité de matières premières, les opportunités d'exportation, etc. Ces équipements de technologie d'information et de communication leur permettront d'être en contact avec les partenaires, les institutions d'appui, les acteurs de l'interprofession et du réseau des transformateurs, les fournisseurs, les clients, etc. Ils faciliteront le partage rapide d'informations avec la cellule d'intelligence économique et l'alimentation de la base de données nécessaire pour la promotion des produits togolais à l'international.

4.2- Positionnement stratégique de l'entreprise

- Encourager l'intelligence économique et la planification stratégique.

Le positionnement stratégique des unités de transformation de soja est handicapé par leurs faiblesses par rapport aux Dynamiques des marchés. Organes vitales de la filière soja au Togo, elles sont tenues d'être à l'écoute perpétuelle de leur environnement, pour pouvoir se démarquer et maintenir une position confortable par rapport à la

concurrence dans leur secteur d'activité. Un bon positionnement stratégique des unités de transformation de soja au Togo requière une bonne maîtrise des techniques de collecte, de traitement et de partage de l'information stratégique. La planification stratégique est le seul moyen de réduire les incertitudes. Elle doit être utilisée comme un outil de gestion par les unités de transformation de soja. A cet effet, l'information constitue la matière première pour la prise de décision. Dans le contexte actuel marqué par de fortes évolutions technologiques, par une pression concurrentielle croissante, l'information constitue de plus en plus une ressource essentielle, sa maîtrise procure un avantage compétitif décisif. Il est donc nécessaire de mettre en place une cellule légère d'intelligence économique chargée de réaliser au profit des unités de transformation, les activités de collecte et d'analyse de l'information stratégique pour un conseil avisé en matière de compétitivité. Cette cellule fournira à l'ensemble des opérateurs de l'interprofession de soja les informations sur les marchés ciblés, les prix des produits, les opportunités d'affaires, les tendances des marchés et l'état d'approvisionnement des marchés.

- Favoriser la recherche et développement dans les unités de transformation innovantes.

L'un des challenges que le Togo doit relever est celui d'entrer dans l'économie du savoir, s'il veut avoir un positionnement stratégique fort et conquérir de nouveaux marchés pour la valorisation du soja, car plus l'intensité de recherche et développement est importante, plus la part à l'exportation des produits concernés est élevée. Dans cette perspective, plusieurs mesures peuvent fonder les orientations de l'innovation pour la filière : (i) Mettre en place un fond de soutien de l'innovation ; innovation considérée comme un risque que les unités de transformation ne peuvent prendre seules. (ii) Identifier et renforcer des structures nationales d'appui chargée de promouvoir l'innovation dans les unités de transformation de soja au Togo. Ces structures travailleront en partenariat avec le centre école proposé dans la présente étude ; (iii) Encourager la création d'un cadre national où les entrepreneurs de la filière soja et les innovateurs trouvent un lieu de partage de leurs expériences.

- Améliorer le partenariat des unités de transformation de soja avec les universités.

Le développement des unités de transformation de soja réellement innovantes nécessite la mise en place de laboratoires spécifiques dans les universités du Togo. C'est cette proximité des universités aux entreprises qui a fait la réussite incontestable des Etats-Unis. En ce qui concerne le Togo, la séparation entre les universités et les jeunes entreprises persiste. En effet, les entrepreneurs ne bénéficient pas des idées issues de la recherche universitaire dans les secteurs qui les intéressent, de même la nature des matières étudiées au sein de l'université ne répond pas suffisamment aux besoins du marché de travail et la réalité des problèmes des entreprises togolaises. Dans ce sens, il faut que les universités donnent plus d'importance au sujet de l'innovation parce que ce dernier constitue l'un des facteurs du développement économique et social du pays.

4.3- Fonction commerciale et marketing

- Renforcer les capacités des institutions publiques et privées et des acteurs de l'interprofession en négociations commerciales.

Les accords internationaux ont des répercussions au plan national, sur l'activité de production, de transformation et de commercialisation des produits. Pour une bonne évaluation de ces impacts sur la filière soja et une bonne préparation de ces accords, il est nécessaire de constituer au niveau du ministère en charge du commerce et de l'industrie ainsi qu'au sein de l'interprofession du soja, une masse critique de spécialistes en matière de formulation, négociations et mise en œuvre de politiques commerciales et sur toutes les questions et techniques relatives aux négociations commerciales.

- Encourager les unités de transformation à l'exportation.

Pour promouvoir les produits transformés du Togo à l'international, les actions suivantes sont nécessaires : (i) Améliorer la connaissance des marchés étrangers par les managers de la filière soja ; (ii) Coordonner les efforts des organismes de promotion des exportations et adapter leurs missions aux spécificités des unités de transformation de soja ; (iii) Mettre en place des appuis spécifiques au profit des unités de transformation de soja pour l'exportation ; (iv) Mettre en place un mécanisme privé de promotion des exportations ; (v) Soutenir la création et l'animation de portails généralistes sur internet pour les produits à base de soja made in Togo.

- Développer la consommation nationale des produits à base de soja.

La promotion du commerce intérieur passe par le développement de la consommation par les Togolais des produits à base de soja. Il s'agira de soutenir les unités de transformation pour l'accès au marché intérieur et de créer les conditions d'un retour des Togolais vers les produits du terroir en positionnant en bonne place ceux dérivés du soja. Les actions suivantes, entre autres, doivent être conduites en vue de créer et pérenniser un véritable marché intérieur du soja au Togo : (i) Encourager la création de nouveaux produits appréciés des Togolais ; (ii) Développer et promouvoir des spécificités et des marques togolaises comme élément de différenciation ; (iii) Rendre disponibles les produits sur l'ensemble du territoire ; (iv) Mener une campagne de communication continue pour une longue durée tant sur les médias classiques que ceux des TIC (dépliants, brochures, annonces publicitaires, signalisation, site internet, etc.) ; (v) Organiser régulièrement des événements rassembleurs et des actions de promotion commerciale sur l'ensemble du territoire (foire, festival, portes ouvertes, dégustation, menus dans les restaurants et maquis, concours culinaire, etc.) pour la promotion (faire connaître) et la mise en marché (vendre) des produits à base de soja ; (vi) Accompagner des structures commerciales comme Produits du terroir et OADEL à assurer une couverture nationale des grands centres urbains du pays.

- Renforcer les services communication, marketing et vente des unités de transformation (UT)

Au regard des faibles ressources allouées à la promotion et à la commercialisation des produits dérivés de soja par les unités de transformation, alors que la filière est porteuse de croissance, une attention particulière doit être accordée appuyée par un effort conséquent et soutenu pour hisser les services de communication, de marketing et de vente des unités de transformation à la hauteur des enjeux. Ceci à travers : (i) la formation des unités de transformation de soja sur les techniques de communication, de marketing et de vente des produits sur la base d'une connaissance et d'une maîtrise du marché intérieur ; (ii) l'appui des unités de transformation avec des volontaires nationaux formés et qualifiés dans la promotion commerciale et force de vente ; (iii) le renforcement en matériel des capacités de vente des unités de transformation (logistique commerciale : véhicules de vente ou tricycles, kiosques, points de vente, etc.) ; (iv) le renforcement des capacités des unités de transformation en communication commerciale ; (v) l'accompagnement des unités de transformation dans le développement de supports de présentation des produits (présentoir, kakemono, emballage, étagères, gadgets, etc.) ; (vi) la mise en place de campagnes de publicité média et TIC au profit des unités de transformation ; (vii) l'organiser d'une campagne nationale de sensibilisation et de promotion sur les produits à base de soja.

4.4- Fonction technique

- Assister les unités de transformation dans l'aménagement des sites de production.

La réalisation de locaux adéquats et la mise aux normes des bâtiments et de l'environnement à des conditions avantageuses sont des actions à mener en vue de créer les conditions de travail idoines et appropriées à l'activité agroalimentaire. Il s'agira pour ce faire, entre autres, de : (i) Construire et/ou aménager des infrastructures de production adaptées aux activités de transformation du soja (site aéré respectant les normes d'hygiène et de sécurité, magasin de matières premières, atelier de production, magasin de produits finis, locaux administratifs, branchement d'électricité et d'eau, connexion internet, etc.) ; (ii) Equiper les sites de production des UT en matériel d'hygiène et de sécurité (gants, cache-nez, extincteur, blouses, etc.).

- Renforcer les capacités techniques de production des unités de transformation.

Les équipements modernes pouvant doter la filière soja du Togo d'une puissante capacité de transformation à même de permettre au pays de se faire une part honorable sur le marché national et international font cruellement défaut dans les unités de transformation. De même, les capacités techniques du personnel sont généralement faibles.

- Doter les unités de transformation d'équipement modernes de production.

Pour faire face à cette situation, il faudra (i) équiper ces entreprises de machines modernes respectant les normes de qualité internationalement reconnues, notamment des vanneuses, des séchoirs, des presses, des torréfacteurs, des moulins, des extracteurs, des pasteurisatrices, des cuiseurs, des balances, des ensacheuses, des capsuleurs, des frigidaires et congélateurs, des brouettes, des chariots, des transpalettes, etc.) ; (ii) renforcer la capacité du personnel des unités de transformation en utilisation, maintenance et entretien des équipements ; (iii) former les personnels des UT sur la gestion environnementale et les risques industriels ; (iv) mettre en place un dispositif de conseil en technologie nouvelle appropriée et en innovation.

- Encourager la qualité.

La qualité est devenue incontournable. La négliger coûte cher. La maîtriser est un enjeu important pour la survie et le développement des entreprises. D'où l'impératif de développer un système national efficient de normalisation et de promotion de la qualité, pour améliorer la compétitivité des entreprises togolaises tant au niveau local qu'international, afin de permettre au Togo de jouer pleinement son rôle de moteur dans le commerce sous-régional et de participer substantiellement au commerce international. Il s'agira d'assurer la conformité des produits aux règles internationales du commerce et aux règlements techniques à travers notamment la fourniture de services d'évaluation de la conformité et d'accréditation conformes aux standards internationaux. Les principales actions de promotion de la qualité dans la filière de transformation de soja au Togo se résument ainsi : (i) Créer une Agence des normes et de la qualité (avec pour principales missions : l'élaboration et l'homologation des normes ; la certification de la conformité aux normes ; la promotion des normes et de la démarche qualité auprès des administrations publiques parapubliques et des organisations du secteur privé ; le suivi de la coopération avec les organismes internationaux et les comités spécialisés dans le domaine de la normalisation et de la qualité ; la conduite des études relatives à la normalisation et de l'élaboration des propositions de mesures visant à améliorer la qualité des produits et services et le respect des normes ; la diffusion des informations et de la documentation sur les normes et la qualité) et accompagner le laboratoire de métrologie du ministère du commerce pour la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) ; (ii) Appuyer des structures chargées d'accompagner les unités de transformation dans leur projet qualité et de certification ; (iii) Soutenir les projets d'amélioration de la qualité et accompagner les unités de transformation à la certification ; (iv) Donner des prix de mérite aux unités de transformation qui respectent les normes de qualité ; (v) Appuyer les unités de transformation dans la recherche et dans le développement de nouveaux produits ; (vi) Accompagner les entreprises d'exportation de produits de soja du Togo à la mise en place de démarche de traçabilité.

4.5- Situation financière

Si les unités de transformation de soja sont sur un créneau particulièrement porteur pour l'économie togolaise, force est de reconnaître qu'elles évoluent dans un environnement financier particulièrement complexe. C'est probablement dans ce domaine que leur désavantage compétitif est le plus marqué. Les besoins de ces unités de transformation sont spécifiques. Pour être elles-mêmes flexibles, elles doivent avoir des partenaires (banques, Office togolais des recettes - OTR) qui le sont aussi. Or, à ce jour, ni le système financier togolais ni le système fiscal n'est véritablement organisé pour répondre à toutes leurs demandes. Que faire ?

- Améliorer la situation financière des unités de transformation de soja au Togo.

L'amélioration de la situation financière des unités de transformation de soja au Togo passe par : (i) La mise en place d'un mécanisme spécifique de financement de la transformation de soja. Les formes de crédit octroyées par cet outil doivent être adaptées sur le plan du montage juridique (en matière des garanties notamment) et aussi sur le plan des procédures d'octroi. Ce mécanisme ne doit pas se contenter de l'octroi de crédit, il doit construire son avantage compétitif par rapport aux produits bancaires existants sur la fourniture de services financiers adaptés aux unités de transformation de soja. Il y a trois domaines d'intervention de cet instrument financier auxquels il faut donner une absolue priorité, ce sont : l'intervention en fonds propres, l'instauration et l'application d'un taux d'intérêt bas et l'octroi de garanties moins contraignantes. (ii) L'exonération des unités de transformation de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) et de l'impôt sur les sociétés (IS). Il s'agit pour l'Office togolais des recettes (OTR) d'harmoniser entre l'intérêt privé et l'intérêt public en réduisant les taux d'imposition et en révisant les bases de calcul de certaines impôts et taxes payés par les unités de transformation de soja.

- Encourager la transparence dans la gestion financière des unités de transformation.

Cette mesure doit être comprise comme étant la condition *sine qanun* pour faciliter la mise en œuvre des divers accompagnements dont les unités de transformation ont besoin de la part de l'Etat. Accroître la transparence comptable et financière des unités de transformation, c'est créer la confiance et les bases d'un partenariat crédible et durable entre l'Etat et les entreprises de la filière soja au Togo, car sans comptes lisibles, il n'y a pas la garantie d'un financement sain. Dans ce domaine, les unités de transformation ont un gros progrès à faire pour qu'en contre partie le cadre réglementaire qui les régit leur fonctionnement soit modernisé à leur profit. Ceci passe par : (i) la mise en place de dispositifs comptables ou le traitement de la comptabilité par des structures externes spécialisées ; (ii) l'adoption d'outils de gestion comptable fiables.

- Améliorer la capacité en gestion financière des unités de transformation.

Les promoteurs des unités de transformation de soja ont besoin de former des collaborateurs : (i) capables d'assumer les responsabilités de gestion financière de niveau intermédiaire ; (ii) sachant prévoir, manager, négocier, analyser et s'affirmant comme des forces de proposition ; (iii) maîtrisant les outils indispensables pour la production d'états financiers fiables. Ces formations devront leur permettre d'acquérir les notions de base en gestion et management des finances d'entreprise ainsi que d'acquérir un ensemble de comportements professionnels indispensables et de développer de solides compétences en communication, management et organisation.

4.6- Management des ressources humaines.

- Amélioration de la gestion du personnel des unités de transformation.

La gestion des ressources humaines est très embryonnaire dans les unités de transformation de soja au Togo. Il faudra alors : (i) renforcer les capacités des managers en gestion des ressources humaines pour une organisation quotidienne efficace de la force de production ; (ii) mettre en place une gestion stratégique pour une meilleure compréhension des besoins de la filière en matière de ressources et de formation de manière à élaborer des stratégies qui permettraient de combler les lacunes.

- Amélioration des conditions de travail dans les unités de transformation.

Les conditions de travail du personnel des unités de transformation ne sont aisées ni pour les managers ni pour les collaborateurs. Il faudra (i) sensibiliser les responsables des unités de transformation sur la mise en place des bonnes conditions de travail (assurance du personnel, protection sociale, rémunération, etc.) et (ii) aider les promoteurs à souscrire au profit du personnel aux assurances, à la protection sociale, etc.

- Renforcement des capacités généraliste du personnel des unités de transformation.

Il convient de concevoir un système flexible et évolutif pour le renforcement des capacités des acteurs de la transformation de soja au Togo. En dehors des formations spécifiques par fonction de l'entreprise, la formation généraliste du personnel des unités de transformation doit les préparer à avoir une vision globale du fonctionnement de l'entreprise et porter sur de multiples sujets à savoir : programmes de financement, gestion de l'approvisionnement, gestion de trésorerie, gestion de la paie, tenu de livre, coût de fabrication et gestion d'inventaire, développement de nouveaux marchés, stratégie marketing, exportation, croissance et restructuration d'entreprise, etc. Il revient également de doter les unités de transformation de systèmes d'information efficace (organigramme, règlement intérieur, réunions périodiques...) pour faciliter le déroulement des activités à chaque poste de travail ainsi que pour valoriser la profession de chacun des collaborateurs.

5. Plan d'action

Piliers	Objectifs / Résultats escomptés	Activités	Indicateurs	Responsables
1. Entreprise et Vision du manager	Création d'une interprofession de soja au Togo	Organiser et coordonner les réflexions nationales sur le projet d'interprofession	Ateliers et séminaires organisés	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Faciliter l'installation et le fonctionnement de l'interprofession	Bureau et budget alloués	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Mettre en place un réseau des Managers des UT pouvant intégrer une interprofession	Existence de l'association des transformateurs	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
	Création d'un centre école d'expérimentation et de démonstration de techniques innovantes et de contrôle qualité	Prendre les dispositions légales et réglementaires	Décret interministériel pris	Ministère en charge de l'industrie
		Opérationnaliser le centre	Rapports	Ministère en charge de l'industrie
	Appui aux structures d'accompagnement des unités de transformation de soja	Doter les structures de moyens humains, matériels et financiers	Budget alloué Activités réalisées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Prendre les dispositions légales et réglementaires	Décret interministériel pris	Ministère en charge de l'industrie
	Renforcement des capacités de gestion des unités de transformation de soja	Renforcer les capacités managériales des responsables des UT (Gestion et Administration)	Formations organisées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Appuyer en matériel bureautique les UT (ordinateur, photocopieur, etc.)	Nombre d'UT appuyées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie

2. Positionnement stratégique de l'entreprise	Mise en place d'une cellule légère d'intelligence économique	Prendre les dispositions légales et réglementaires	Décret pris	Ministère en charge de l'industrie
		Opérationnaliser la cellule d'intelligence économique	Rapports	Ministère en charge de l'industrie
	Promotion de la recherche et développement dans les unités de transformation innovantes	Mettre en place un fond de soutien à l'innovation	Existence du Fond de soutien à l'innovation opérationnel	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Renforcer les structures nationales d'appui à l'innovation	Structures renforcées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Créer un cadre national de concertation sur l'innovation	Textes régissant le cadre de concertation créé Rapports d'activité	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
Amélioration du partenariat des unités de transformation de soja avec les universités	Créer un cadre de partenariat avec les universités de Lomé, de Kara et les universités privées	Textes régissant le partenariat Rapports d'activité	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie	
3. Fonction commerciale et marketing	Renforcement des capacités des institutions et des acteurs de l'interprofession en négociations commerciales	Former les acteurs en matière de politique commerciale, de techniques de négociations commerciales	Nombre de personnes formées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
	Promotion des exportations des unités de transformation	Améliorer la connaissance des marchés étrangers par les managers de la filière soja	Nombre de personnes formées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Coordonner les efforts des organismes de promotion des exportations et adapter leurs missions aux spécificités des unités de transformation de soja	Nombre d'organismes de promotion des exportations appuyés	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Mettre en place des appuis spécifiques au profit des unités de	Nombre d'unités de transformation	Projet Soja Partenaires Ministère en charge

		transformation de soja pour l'exportation	appuyées	de l'industrie
		Mettre en place un mécanisme privé de promotion des exportations.	Textes régissant le mécanisme Rapports d'activité	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Créer et animer des portails généralistes sur internet pour les produits à base de soja made in Togo	Portails créés sur internet	Projet Soja
	Développement de la consommation nationale des produits à base de soja	Encourager la création de nouveaux produits appréciés des Togolais	Nombre de nouveaux produits créés	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Développer et promouvoir des spécificités et des marques togolaises	Nombre de spécificités et de marques togolaises développées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Rendre disponibles les produits sur l'ensemble du territoire	Nombre de points de vente sur l'ensemble du territoire national	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Mener une campagne de communication tant sur les média classiques que ceux des TIC	Nombre de média couverts	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Organiser des évènements et actions de promotion commerciale sur l'ensemble du territoire	Nombre d'évènements et actions de promotion commerciale organisés	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Accompagner des structures commerciales à assurer une couverture nationale des grands centres urbains du pays	Nombre de structures commerciales accompagnées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Renforcement des services communication, marketing et vente des unités de transformation	Former les UT des sur les techniques de communication, de marketing et de vente	Nombre de formations organisées
	Appuyer les UT avec des volontaires nationaux formés et		Nombre de volontaires recrutés	Projet Soja Partenaires Ministère en charge

	(UT)	qualifiés		de l'industrie
		Renforcer en matériel les capacités de vente des UT (logistique commerciale : véhicules de vente ou tricycles, kiosques, points de vente, etc.)	Matériel livré	Projet Soja/ UT
		Renforcer les capacités des UT en communication	Nombre d'UT renforcées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Accompagner les UT dans le développement de supports de présentation des produits (présentoir, kakemono, emballage, étagères, gadgets, etc.)	Supports réalisés	Projet Soja
		Mettre en place des campagnes de publicité média et TIC au profit des UT	Nombre de supports réalisés	Projet Soja/UT
		Organiser une campagne nationale de sensibilisation et de promotion sur les produits à base de soja	Nombre de supports réalisés	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
4. Fonction technique	Aménagement des sites de production des UT	Construire et/ou aménager des infrastructures de production adaptées aux activités de transformation du soja (site aéré respectant les normes d'hygiène et de sécurité, magasin de matières premières, atelier de production, magasin de produits finis, locaux administratifs, branchement d'électricité et d'eau, connexion internet, etc.)	Nombre d'infrastructures construites	UT Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie

		Equiper les sites de production des UT en matériel d'hygiène et de sécurité (gants, cache-nez, extincteur, blouses, etc.)	Nombre d'UT équipées	UT Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
	Renforcement des capacités techniques de production des unités de transformation	Doter les UT en équipements modernes (des vanneuses, des séchoirs, des presses, des torréfacteurs, des moulins, des extracteurs, des pasteurisatrices, des cuiseur, des balances, des ensacheuses, des capsuleurs, des frigidaires et congélateurs, des brouettes, des chariots, des transpalettes, etc.)	Nombre d'UT équipées	UT Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Renforcer la capacité du personnel des UT en utilisation, maintenance et entretien des équipements	Formations réalisées	UT Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Former les personnels des UT sur la gestion environnementale et les risques industriels	Formations effectuées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Mettre en place un dispositif de conseil en technologie nouvelle appropriée et en innovation	Textes régissant le dispositif Rapports d'activité	Projet Soja Ministère en charge de l'industrie
		Promotion de la qualité	Créer une Agence des normes et de la qualité et accompagner le laboratoire de métrologie du ministère du commerce pour la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ)	Textes créant et régissant le Agence des normes et de la qualité Rapports d'activité

		Appuyer des structures chargées d'accompagner les unités de transformation dans leur projet qualité et de certification	Nombre de structures d'assistance appuyées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie ITRA ICAT
		Soutenir les projets d'amélioration de la qualité et accompagner les UT à la certification	Nombre d'UT soutenues	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie ITRA ICAT
		Donner des prix de mérite aux unités de transformation qui respectent les normes de qualité	Nombre d'UT primées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Appuyer les UT dans la recherche et dans le développement de nouveaux produits	Formations et opérations effectuées	ITRA ICAT Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Accompagner les entreprises d'exportation de produits de soja du Togo à la mise en place de démarche de traçabilité	Nombre d'entreprises accompagnées	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
5. Situation financière	Amélioration de la situation financière des UT	Mettre en place un mécanisme spécifique de financement de la transformation de soja	Textes régissant le système Rapports d'activité	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Exonérer les UT de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) et de l'impôt sur les sociétés (IS)	Texte pris	Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
	Amélioration de la transparence dans la gestion financière des UT	Mettre en place des dispositifs comptables ou le traitement de la comptabilité par des structures externes spécialisées	Etats financiers élaborés	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie

		Adopter des outils de gestion comptable fiables	Nombre d'UT ayant mise en place une comptabilité moderne	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
	Renforcement des capacités en gestion comptable et en management des UT.	Former les collaborateurs gestion comptable	Nombre de collaborateurs formés	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Former les collaborateurs management des entreprises	Nombre de collaborateurs formés	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
6. Management des ressources humaines	Amélioration de la gestion du personnel des unités de transformation.	Renforcer les capacités des managers en gestion des ressources humaines	Nombre de managers formés	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Mettre en place une gestion stratégique des ressources humaines	Nombre d'UT ayant mise en place une gestion stratégique des ressources humaines	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
	Amélioration des conditions de travail dans les unités de transformation.	Sensibiliser les responsables des unités de transformation sur la mise en place des bonnes conditions de travail (assurance du personnel, protection sociale, rémunération, etc.)	Nombre de managers sensibilisés	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
		Aider les promoteurs à souscrire au profit du personnel aux assurances, à la protection sociale, etc.	Nombre d'UT appuyées	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie
	Renforcement des capacités généraliste du personnel des unités de	Préparer le personnel à avoir une vision globale du fonctionnement de l'entreprise	Nombre d'UT renforcées	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge

	transformation.			de l'industrie
		Doter les unités de transformation de systèmes d'information efficace (organigramme, règlement intérieur, réunions périodiques...)	Nombre d'UT disposant de systèmes d'information efficace	Unité de transformation Projet Soja Partenaires Ministère en charge de l'industrie

CONCLUSION

Les unités de transformation de soja offrent à la consommation au Togo le tourteau de soja, l'huile, la farine enrichie, le lait, le fromage, la viande, le couscous...

Les résultats du diagnostic stratégique de ces unités de transformation montrent que leurs performances globale sont faibles faute de disposer de la matière première (le soja) de manière continue, de financement et d'équipement adéquats, de qualité aussi bien de la ressource humaine que des produits finis, d'insuffisance d'action de promotion, de commercialisation et d'exportation de la production.

Les recommandations qui nourrissent le plan d'action, mettent l'emphase sur les actions en vue de : (i) Avoir un mécanisme spécifique de financement de la transformation de soja ; (ii) Aider et assister les promoteurs des unités de transformation de soja au Togo ; (iii) Favoriser la recherche et développement dans les unités de transformation innovantes ; (iv) Améliorer le partenariat des unités de transformation de soja avec les universités ; (v) Encourager les unités de transformation à l'exportation ; (vi) Encourager la qualité ; (vii) avoir l'information et la planification stratégique ; (viii) Renforcer la capacité et la formation du personnel.

ANNEXES

ANNEXE 1

Liste des unités de transformation visitées

N°	Dénomination sociale	Noms et Prénoms	sexe	Adresse	Région	Préfecture	Localité
1	Ets AGROKOM	KOMLAN Yaovi	M	BP : 2621 Tel : 23 36 63 69 Cel : 90 01 44 41 E-mail : yaovies@yahoo.fr	Maritime	Lomé-Commune	Agoé-Vakpossito
2	SOCMEL	Madame DADZIE	F	BP : 309 Tel : 22 38 55 08 Cel : 90 91 71 57 E-mail : socmeltogo@gmail.com	Maritime	Lomé-Commune	Agoé-Démakpoé
3	APELIS	APELI Komla Ayémè Amen	M	BP : 80906 Tel : 22 40 76 59 Cel : 91 92 42 18	Maritime	Lomé-Commune	Avedzi
4	Maman SOJA	AKATAGA Ewoe	F	BP : 497 Tel : Cel : 91 62 69 99 E-mail : devico88@yahoo.fr	Maritime	Lomé-Commune	Bé Kpota/Kpalime
5	SOPA	LARE Malawé	M	BP : 61497 Tel : Cel : 90 04 80 53 E-mail : malawelare@yahoo.fr	Maritime	Lomé-Commune	Bé Kpota
6	Groupe BAC	Alain WOPE	M	BP : 7317 Tel : Cel : 90 13 68 84 E-mail : alwope@yahoo.fr	Maritime	Lomé-Commune	Agoé Assiyéyé
7	EPSILON	ALLADO Xavier		BP : 8345 Tel : 22 51 36 14 Cel : 90 02 00 55 E-mail : epsilon462@yhaoo.fr	Maritime	Lomé-Commune	Djidjolé
8	UTPA	YAOVI Abla	F	BP : 107 Tel : Cel : 90 08 55 54/97 82 35 57 E-mail : yaovi.abla@yahoo.fr	Plateaux	Anié	Assoumanou-copé
9	Ferme ALBARKA	ISSIFOU aboulaye	M	BP : 30428 Tel : 25 55 74 10 Cel : 90 95 02 55 E-mail : fermealbarka@gmail.com Issifou aboulaye@yahoo.fr	Centrale	Tchaoudjo	Komah
10	Ets MOKPOKPO	AKOGO Yawa Enyonam	M	BP : Tel : Cel : 90 27 24 30 E-mail : assogico@gmail.com	Plateaux	Kloto	Kpalimé
11	Société Coopérative Simplifiée (SCOOPS) « Femme-	Mme TAFAME Ayélé Dodji	F	BP : 260 BP : 39 Tel : Cel : 91 37 22 96/ 91 37 22 96 E-mail :	Plateaux	Kloto	Kpalimé

	Solidarité »			ayelenicole5@gmail.com			
12	Ets MESSIFA	Mme Bernadette	F	BP : Tel : Cel : 90 29 90 11 E-mail : mesfia2000@yahoo.fr	Maritime	Lomé-Commune	Agoé-Sagbado
13	Ets YAYRALI	Mme MAGLOE	F	BP : 80188 Tel : Cel : 90 29 67 07 E-mail : orgyayrali@yahoo.fr	Maritime	Lomé-commune	Agoé-Sagbado
14	ENTRELEC	Mme KODJO Akouvi	F	18 BP : 241 Tel : 22 42 82 77 Cel : 90 72 54 67 E-mail : Kreine2200@yahoo.fr	Maritime	Lomé-commune	Agoé-Téléssou
15	GTA SHALOM	DJABAB Malou	M	BP : 449 Tel : Cel : 90 29 53 30 E-mail : maloudjabaab@gmail.com	Centrale	Tchaoudjo	Kpangalam
16		KETOU Ayossi	F	18 BP : Tel : Cel : 91 97 13 37 E-mail : ttchemitchambi@yahoo.fr	Centrale	Tchaoudjo	
17	SOJA NYO « Le Soja est Bon »	SOJA NYO « Le Soja est Bon »	M	18 BP : 54 Tel : 24 42 04 54 Cel : 90 54 53 84 E-mail : sojanyosarl@yahoo.fr	Plateaux	Haho	Notsé

ANNEXE 2

Liste des personnes rencontrées

N°	Structures	Personnes rencontrées	Fonctions
1	Ets AGROKOM	KOMLAN Yaovi	Directeur Général
2	SOCMEL	DADZIE Nadia	Directrice de l'administration et des finances
3	APELIS	APELIS Komla Ayémè Amen	Directeur Général
4	Maman SOJA	AKATAGA Ewoe	Directrice Générale
5	SOPA	LARE Malawé	Directeur Général
6	Groupe BAC	Alain WOPE	Directeur Général
7	EPSILON	ALLADO Xavier	Directeur Général
8		AMEYO Odile	Directrice adjointe
9		M. BAGUENA	Responsable qualité
10		TCHONDA Abidé	Assistante de direction
11		M. AMEGNINO Thomas	Comptable
12	UTPA	YAOVI Abla	Responsable
13		ANAWI Yawa	Chargé de l'élevage de volailles
14	Ferme ALBARKA	ISSIFOU aboulaye	Responsable
15	Ets MOKPOKPO	AKOGO Yawa Enyonam	
16	Société Coopérative Simplifiée (SCOOPS) « Femme-Solidarité »	TAFAME Ayélé Dodji	Présidente
17		ADJAMGBA Afi	Membre, productrice de miel
18		APEDOH Jeannette	Membre, productrice de champignons
19	Ets MESSIFA	Mme AGUIDA Bernadette	
20	YAYRALI	Mme MAGLOE	Responsable
21	ENTRELEC	Mme KODJO Akouvi	Responsable
22	GTA SHALOM	DJABAB Malou	Président
23	KETOU Ayossi	KETOU Ayossi	Responsable
24	SOJA NYO « Le Soja est Bon »	M.KOUMAKO H. Koffi	
25	ONG RADI (Kpalimé)	Georgette	
26	Programme pour le développement Rural et l'Agriculture (ProDRA) GIZ (Lomé)	Moritz HELDMANN	Conseiller Technique
27	GIZ-ProCIV Togo « Centre d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire »	Matthias SCHNIER	
28	Vitrine des PRODUITS DU TERROIR	AZIABU Nicole	Vendeuse
29	Union des Agriculteurs de la Région des Plateaux (UAR-P)	YAOVI Abla	Présidente
30		MANDJAMIE WETE	Agriculteur à Kolo Kope/ Trésorier général de l'UAR-P
31		AKOMATSRI Kossivi	Animateur à l'UAR-P
32	ONG PVD (Notsé)	TOUGNON Parfait	Président

ANNEXE 3

Guide d'entretien et grille des scores

Date :

Localité/Préfecture :

Nom de l'unité :

Types d'activités :

Nom et poste de la personne interrogée :

Section 1 : Présentation de l'unité de transformation et Vision de Manager

1. Capital

Principe de notation :

- | | |
|-----------------------|----------|
| – Moins de 5 millions | 1 point |
| – 5-10 millions | 2 points |
| – 10-20 millions | 3 points |
| – 20-50 millions | 4 points |
| – Plus de 50 millions | 5 points |

2. Situation juridique

Principe de notation :

- | | |
|-------------------------|----------|
| – Personne individuelle | 1 point |
| – SCOOPS | 2 points |
| – ETS | 3 points |
| – SARL | 4 points |
| – S.A | 5 points |

3. Evolution qualitative et quantitative (innovation)

Principe de notation :

- | | |
|--------------|--------------|
| – Produits | 1 ou 0 point |
| – Emballages | 1 ou 0 point |
| – Volumes | 1 ou 0 point |
| – Effectifs | 1 ou 0 point |
| – C.A | 1 ou 0 point |

4. Projets en cours

Principe de notation :

- | | |
|--------------------|--------------|
| – Equipements | 1 ou 0 point |
| – Bâtiments | 1 ou 0 point |
| – Statut juridique | 1 ou 0 point |
| – Produits (gamme) | 1 ou 0 point |
| – Emballages | 1 ou 0 point |

5. Ambition du manager

Principe de notation : cette notation se base sur une appréciation générale de la vision du manager pour son unité d transformation

Section 2 : Positionnement stratégique de l'unité de transformation

1. Dimensions actuelles des marchés

Principe de notation :

- | | |
|------------------------|---------|
| – Marché local | 1 point |
| – Marché national | 1 point |
| – Marché sous régional | 1 point |

- Marché international 2 points

2. Dynamiques des marchés

Principe de notation :

- Demande locale 1 point
- Demande nationale 1 point
- Demande sous régional 1 point
- Demande internationale 2 points

3. Enjeux commerciaux et techniques

Principe de notation :

- Innovation 1 point
- Qualité 1 point
- Sécurité 1 point
- Environnement 1 point
- Développement durable 1 point

4. Positionnement concurrentiel

Principe de notation :

Parts de marché : cette notation se base sur une appréciation qualitative générale

Section 3 : Fonction commerciale et marketing

1. Produits fabriqués

Principe de notation :

- Produit principal 1 ou 0 point
- Produit secondaire 1 ou 0 point
- Augmentation du chiffre d'affaire 1 ou 0 point
- Politique des prix 1 ou 0 point
- Conditionnement des produits 1 ou 0 point

2. Organisations commerciales

Principe de notation :

- Cœur de cible 1 ou 0 point
- Foires/ promotions 1 ou 0 point
- Personnel commercial 1 ou 0 point
- Publicité 1 ou 0 point
- Prospection 1 ou 0 point

3. Organisations de la force de vente et logistique

Principe de notation :

- Clients locaux 1 ou 0 point
- Clients nationaux 1 ou 0 point
- Moyens logistiques 1 ou 0 point
- Points de vente 1 ou 0 point
- Exportation 1 ou 0 point

4. Budget alloué à la communication

Principe de notation :

- Radio 1 ou 0 point
- Télévision 1 ou 0 point
- Site web 1 ou 0 point
- Gadgets 1 ou 0 point
- Sensibilisation 1 ou 0 point

Section 4 : Fonction technique

1. Infrastructures

Principe de notation :

- Salle d'usine 1 ou 0 point
- Eau 1 ou 0 point
- Electricité 1 ou 0 point
- Magasin 1 ou 0 point
- Salle de conditionnement 1 ou 0 point

2. Matières premières et emballages

Principe de notation :

- Approvisionnement national 1 ou 0 point
- Sous régional 2 ou 0 points
- International 2 ou 0 points

3. Process de fabrication (mode de fabrication)

Principe de notation :

- Equipement 1 à 2 points
- Main d'œuvre 1 ou 0 points
- Propriété intellectuelle 2 ou 4 points

4. Stockage et expédition

Principe de notation :

- Aires de stockage 1 ou 0 point
- Manutention 2 ou 0 points
- Transport 2 ou 0 points

5. Maintenance des équipements et entretiens

Principe de notation :

- Personnel d'entretien et de maintenance local 2 points
- Internationale 3 points
- Pas de maintenance 1 point

6. Qualité et sécurité de l'environnement

Principe de notation :

- Hygiène 1 ou 0 point
- Sécurité 1 ou 0 point
- Certification 1 ou 0 point
- Recherche et développement 1 ou 0 point
- Conditionnement 1 ou 0 point

Section 5 : Situation financière

1. Haut du bilan (solidarité financière)

Principe de notation :

- Immobilisation 1 à 3 points
- Fonds de roulement 1 à 2 points

2. Ratio structure et d'endettement

Principe de notation :

- Coûts de l'endettement 1 ou 0 point
- Autonomie financière 1 ou 0 point
- Solvabilité 1 ou 0 point
- Politique d'auto-financement 1 ou 0 point

- Relation bancaire 1 ou 0 point

3. Compte d'exploitation

Principe de notation :

- Règlement fournisseur 1 à 2 points
- Gestion de la trésorerie 1 ou 0 point
- Gestion des charges d'exploitation 1 à 2 points

4. Indicateurs clés de performance

Principe de notation :

- Evolution du capital 1 à 2 points
- Evolution du bénéfice 1 à 3 points

Section 6 : Gestion des ressources humaines

1. Système d'information

Principe de notation :

- Règlement intérieur 1 ou 0 point
- Organigramme 1 ou 0 point
- Attribution des tâches 1 ou 0 point
- Réunion du personnel 1 ou 0 point
- Circuit d'information 1 ou 0 point

2. Quantité des ressources humaines

Principe de notation :

- Personnel inférieur à 5 personnes 1 point
- Personnel inférieur à 15 personnes 2 points
- Personnel supérieur à 15 personnes 3 points
- Occasionnels inférieur à 10 personnes 1 point
- Occasionnels supérieur à 10 personnes 2 points

3. Qualité de ressources humaines

Principe de notation :

- Compétences du personnel 1 ou 0 point
- Formation 1 ou 0 point
- Assurance 1 ou 0 point
- Rémunération sup au SMIG 1 ou 0 point
- Polyvalence du personnel 1 ou 0 point

ANNEXE 4

Fiche de présentation des unités de transformation

Fiche YAYRALI

1. **Présentation et Vision du Manager :**

(i) Nom : YAYRALI

(ii) BP : 80188, Tel : Cel : 90 29 67 07, E-mail : orgyayrali@yahoo.fr, Sagbado, Préfecture du Golfe

(iii) *Activités de l'unité de transformation* : Production de lait de soja et de Farine de soja

(iv) *Date de création et fondateurs* : Créée en 2004 ; Fondateur : Mme MAGLOE

(v) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :

(vi) *Les dirigeants actuels* : Mme MAGLOE

(vii) *La situation juridique* : SCOOPS

(viii) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 26 000 000 F CFA

(ix) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :

(x) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe depuis sa création un produit initial à savoir le lait de soja. A ce produit s'ajoute, la farine de soja et la viande de soja.

(xi) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :

Activités en cours :

- Installation d'un système de pasteurisation composé d'une chaudière et d'un autoclave pour embouteiller le lait.
- Améliorer la présentation du produit en adoptant un nouveau conditionnement : embouteiller le lait, etc.
- Création de points de vente consacrés à la promotion et à la vente des produits de l'unité de transformation.
- Augmenter la capacité de production de l'unité

(xii) *La vision du dirigeant* :

- Exporter les produits fabriqués vers les pays de la sous-région.
- L'unité de transformation dispose d'un site équipé, moderne, aéré adapter aux conditions de productions de lait.

2. **. Positionnement stratégique**

- La capacité de production annuelle de l'unité de transformation YAYRALI est de 10 800 litres de lait (en raison d'une production mensuelle estimée à 6000 sachets de 150 ml). Avec une telle capacité, l'unité est très bien positionnée sur le marché de lait de soja au niveau national.
- Grâce à son projet de pasteurisation du lait et d'embouteillage (bouteilles en verre) l'unité de transformation YAYRALI (de toutes les unités visitées) deviendra sans doute leader sur le marché de lait de soja au Togo.
- L'unité de transformation Yayrali collabore avec l'ONG PVD (Projet Village Développement) qui est une organisation paysanne des producteurs de graines de soja, ce qui facilite son approvisionnement en matière première de bonne qualité durant toute l'année.
- Bonne maîtrise de la chaîne de production et choisit la meilleure variété de graine de soja (Anidazo)

3. **. Fonctions commerciale et marketing**

- L'unité de transformation dispose d'un cœur de cible bien déterminé : les enfants. Les produits sont vendus majoritairement dans les écoles. Les autres points de ventes sont : les marchés, les boutiques, les ménages, etc.
- Yayrali dispose de 03 vendeurs ambulants équipés de vélo-glacière à Lomé.

- Le lait est vendu congelé dans des sachets (sachets blanc aux motifs de l'unité de transformation) à 100 f CFA l'unité. L'unité vend près de 72 000 sachets par an.
- Yayrali fera un saut qualitatif en commercialisant le lait dans des bouteilles en verre et dans du carton.
- L'unité de transformation a participé au salon international de l'Agro-Alimentaire de Lomé en (SIALO) 2014 et à la Foire de Mango
- Le son résidu de la transformation du soja en lait est vendu aux les éleveurs
- Les actions de communication ne sont pas suffisamment visibles

4. Fonctions Technique

- L'unité de transformation est propriétaire du site d'exploitation composé : salle de mouture et de transformation du soja, salles de machines pour la pasteurisation, salle de conditionnement (ensachage, conservation au frais).
- Les équipements dont dispose l'unité sont : machines de pasteurisation, capsuleuse, extracteur, cuiseur à gaz, pompes, ensacheuse. En plus, un frigidaire et un congélateur. Les machines devant servir à la pasteurisation des produits laitiers ont été offertes par le Programme d'Appui au Secteur Agricole (PASA).
- Yayrali dispose d'une usine relativement moderne avec un fort taux d'automatisation et une faible main d'œuvre (03 ouvriers)
- Actuellement la capacité optimale de production est de 72 000 sachets de 150 ml. Avec l'installation du système de pasteurisation et de l'embouteillage du lait, la production prévisionnelle est de 500 bouteilles de 300 ml par jour ce qui fait 180 000 bouteilles par an.
- Le process de fabrication du lait est basique.
- L'unité ne dispose pas d'un moyen logistique (Transport) pour l'approvisionnement en graines de soja.

5. Fonctions Financière

- Yayrali est une Société Coopérative Simplifiée (SCOOPS). Le capital d'investissement, et les apports successifs qui ont été mobilisés depuis sa création sont estimés à 26 millions. Ces fonds ont été mobilisés par la coopérative et la promotrice avec l'aide de partenaire étranger (Fondation néerlandaise). L'unité a reçu également l'appui financier du programme d'appui au secteur agricole (PASA) à travers l'acquisition de la machine de pasteurisation.
- Le CA de l'unité peut être estimé à 7 200 000 F CFA par an. La charge la plus élevée en termes de valeur est : l'électricité.

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

- Les membres de la SCOOPS Yayrali sont au nombre de 06. Le personnel est de 06 employés : 03 ouvriers et 03 vendeurs ambulants. La tranche d'âge des employés est de 18 à 25 ans.
- La paye des employés est journalière et varie de 1000 à 1500 f CFA. s indemnités
- La plupart du personnel est formé sur le tas
- Absence de formation adéquate par rapport aux exigences de la filière d'activités

Fiche AGROKOM

1. Présentation et Vision du Manager :

- Nom : Ets AGROKOM
- Adresse : BP : 2621, Tel : 23 36 63 69, Cel : 90 01 44 41, E-mail : yaovies@yahoo.fr, Agoé-Vakpossito, Lomé-Commune.
- Activités de l'unité de transformation : Production de Tourteau et d'Huile de soja
- Date de création et fondateurs : Créée en 2011 ; Fondateur : KOMLAN Yaovi
- Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible) :
- Les dirigeants actuels : KOMLAN Yaovi
- La situation juridique : Etablissement
- L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite) : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 50 000 000 F CFA
- La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :

(x) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe depuis sa création deux (02) produits initiaux à savoir l'huile de soja et le tourteau.

(xi) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :

- Recherche de financement en hauteur de 50 000 000 F CFA
- Investissement dans les équipements : Renouveler sa ligne de production

(xii) *La vision du dirigeant* :

- Il est à la recherche d'associés pour changer le statut juridique de son établissement en Sarl.
- Produire davantage pour satisfaire la demande nationale et internationale
- L'unité de transformation dispose d'un site équipé, moderne, aéré, sur une superficie de 600 m² où se trouve à la fois un bloc administratif et l'usine.

2. . Positionnement stratégique

La présence des acheteurs de grands groupes Béninois, Ghanéens, Nigériens, Burkinabés, etc. ; sur le marché national togolais des graines de soja limitent la capacité d'approvisionnement de l'Ets AGROKOM. Ces acheteurs étrangers facilitent la spéculation et la hausse des prix des graines de Soja en défaveur des unités nationales de transformations de Soja.

Les principaux produits de l'unité de transformation sont : l'huile de soja et les tourteaux. Mis à part la concurrence nationale qui n'est pas très rude, les grands groupes étrangers sont les principaux concurrents d'AGROKOM : depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la commercialisation des produits finis. Ces groupes étrangers bénéficient d'une grande capacité financière. Néanmoins, l'unité arrive à écouler ses productions (estimé à 360 tonnes de tourteaux par an). Ses principaux clients sont des nationaux et des internationaux (Ghanéens). La hausse des prix des graines de soja favorisé par l'irruption des groupes étrangers sur le marché national togolais a conduit l'unité de transformation en 2014 à ne produire que 06 mois sur 12.

L'Unité maîtrise la qualité de sa chaîne de production, dispose des équipements modernes pouvant lui permettre de produire suffisamment, et travaille dans un environnement sécurisé avec un respect des d'hygiène et environnementales.

La perspective de l'unité de production est d'accroître sa capacité d'approvisionnement en matière premières, d'augmenter sa capacité de production en renouvelant ses équipements afin de satisfaire une demande de plus en plus croissante et d'être positionné comme l'un des leader en production de tourteaux au Togo.

- La production de l'unité de transformation est trop dépendante de la fluctuation des prix de soja.
- Toutefois que les prix de soja (au-delà de 275 f CFA le kg) ne sont plus soutenables pour l'unité de transformation, celle-ci arrête sa production.

3. . Fonctions commerciale et marketing

L'huile de soja et le tourteau demeurent les seuls produits fabriqués par l'unité de transformation AGROKOM. Le Chiffre d'affaire estimé de l'entreprise varie entre 94 millions et de 144 millions F CFA en raison d'une production de 30 tonnes de tourteaux par mois (le sac de 50 kg de tourteau est vendu entre 13 mille et 20 mille F CFA). Les principaux clients de l'unité sont les provendes ou les éleveurs. AGROKOM dispose d'un commercial qui est en charge de la recherche clientèle et la commercialisation des produits. L'unité de transformation a participé au salon international de l'Agro-Alimentaire de Lomé en (SIALO) 2014.

Les prix des produits sont fixés par rapport à la valeur de l'approvisionnement en graines de soja. Les principaux concurrents d'AGROKOM au niveau national sont : Groupe BAC, Ets SOPA. Et au niveau international il existe des groupes et concurrents Brésiliens, Béninois, Nigériens, Burkinabé, etc.

L'unité de transformation dispose d'une fiche clientèle et d'une base de données de leurs principaux fournisseurs (les producteurs de Soja, les intermédiaires en achat) et clients (les éleveurs, et les provendes). Elle a une clientèle très variée et un marché à la fois national et régional (l'unité commercialise ses produits dans les pays voisins).

L'unité de transformation AGROKOM ne dispose pas d'un réel suivi des ventes et prévisions. La commercialisation se fait essentiellement selon les besoins et les commandes et surtout selon la capacité

financière de production. Il faut rappeler que le propriétaire d'AGROKOM a une bonne du monde de l'élevage et dispose à cet effet d'un important réseau de clients.

- Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale : Il n'existe pas un service consacré spécialement au marketing et à la commercialisation des produits : pas de commercial dans le personnel
- Les actions de communication ne sont pas suffisamment visibles

4. Fonctions Technique

AGROKOM est propriétaire du site d'exploitation composé de l'usine, d'un bloc admiratif et magasin de stockage des graines de soja. Les sources d'approvisionnement en matière premières sont : Sotouboua, Guerim-Kouka, Nyamassila, et Notsé. Les principaux équipements de l'unité de transformation sont : trois (03) presses, un (01) torréfacteur. La réparation des machines et équipements se fait par les employés de l'unité.

AGROKOM dispose d'une usine moderne avec un fort taux d'automatisation et une main d'œuvre importante (07 employés permanents, 10 ouvriers tâcheron, 06 à 08 ouvriers selon les besoins de main d'œuvre).

La capacité optimale de transformation de l'unité est estimée à 50 tonnes de soja par mois, ce qui fait une production annuelle de 480 tonnes. Mais actuellement, les deux presses en état permettent une production de 30 tonnes le mois.

Le process de fabrication du tourteau de l'unité AGROKOM est particulier et se base sur une démarche améliorée et avancée qui permet d'éliminer au maximum les antinutritionnels au niveau des tourteaux, et d'offrir ainsi des produits de bonne qualité aux éleveurs. L'unité développe la marque d'huile de Soja, « Sojor ».

- Augmenter l'équipement

5. Fonctions Financière

AGROKOM est une initiative privée appartenant à Daniel Komlan, le fondateur. Le capital d'investissement est estimé à près de 50 millions FCFA. Le CA annuel de l'unité varie entre 94 millions et de 144 millions F CFA (estimation faite à base de la production et du coût de revient des produits finis). Les charges les plus importantes en termes de valeur sont : l'achat des graines de soja, le salaire, et l'électricité. Le salaire varie entre 40 000 et 100 000 F CFA. La capacité financière de l'unité reste limitée, et la rentabilité financière de l'entreprise est trop dépendante du prix des graines de soja.

- Les activités de l'UT sont fortement bousculées par la flambée des prix de soja et ceci affecte la trésorerie

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

L'effectif du personnel assez moyen : Sept (07) permanents, Dix (10) temporaires. Il existe plus ou moins une organisation en matière de gestion de personnel (tenue des réunions de travail, déclaration des agents à la caisse nationale de sécurité sociale). L'unité dispose d'un personnel rigoureux et dynamique dont la tranche se situe entre 26 et 30 ans. L'unité dispose met en place une politique de rémunération raisonnable (40 mille à 100 mille F CFA). Le personnel dispose de bonnes conditions de travail.

- La plupart du personnel est formé sur le tas
- Absence de formation adéquate par rapport aux exigences de la filière d'activités

Fiche APELIS

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : Ets APELIS

Adresse : BP : 80906, Tel : 22 40 76 59, Cel : 91 92 42 18, Avedzi, Lomé-Commune.

Activités de l'unité de transformation : Production de deux (02) types de farine à base de soja Forsane (Force et Santé) de 3 à 06 mois et Forsane 06 mois

(i) Date de création et fondateurs : Créée en 2006 ; Fondateurs : Famille APELI

(ii) Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible) : Le capital a été mobilisé par la Fratrie APELI

(iii) Les dirigeants actuels : APELI Komla Amen

(iv) La situation juridique : Etablissement

- (v) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 3 000 000 F CFA
- (vi) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :
- (vii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de production a développé les deux produits depuis sa création Forsane de 3 à 06 mois et Forsane 06 mois et plus
- (viii) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Investissement dans les équipements : Thermo-soudeuse, Balance, Moulin, Torrificateur, Equipement de séchage,
 - Aménagement du local : Construction d'une salle de conditionnement,
 - Besoins en Fonds de Roulement
- (ix) *La vision du dirigeant* :
 - Moderniser et Développer son unité de production pour augmenter la production
 - Le Manager a de belles ambitions pour son Unité de transformation.
 - L'unité de transformation n'est pas suffisamment professionnelle

2. . **Positionnement stratégique**

Plusieurs produits nationaux (Soja Nyo, maman Soja, etc.) et internationaux (Blédine, Nutrilac, etc.) constituent les principaux concurrents des produits FORSANE d'APELIS sur le marché togolais des farines pour enfant. Néanmoins, la segmentation de ce marché laisse les marges de manœuvre aux produits APPELIS. Car les produits FORSANE sont généralement appréciés pour leur qualité. A cause de sa faible production, la farine FORSANE n'est disponible qu'à Lomé. Les Produits APPELIS n'ont pas encore conquis le marché national. L'unité de transformation ne produit que les farines. La demande de la Farine FORSANE augmente sur le marché. Mais la faible capacité de production de l'unité de transformation ne lui permet pas de satisfaire toute la demande. La prévision souhaitée par l'UT est d'augmenter à moyen terme sa production.

(i) *Évaluer les forces et faiblesses des principaux concurrents* :

Soja Nyo : Dispose de moyens financiers plus importants
 Maman Soja : communique suffisamment sur ses produits
 Santé Plus :

L'Unité de transformation APPELIS maîtrise la qualité de sa chaîne de production. Mais des efforts restent à faire en ce qui concerne l'innovation, la sécurité de leur équipement, le respect des règles d'hygiène et environnementale.

Dans la perspective que l'Unité de transformation arrive à augmenter sa production, les produits FORSANE resteront concurrentiels sur le marché.

- Le défi est que l'Unité de transformation APPELIS garde sa qualité de production et innove.
- Pour cela, APPELIS doit acquérir de nouveaux équipements, et augmenter son volume de matières premières : graines de soja
- L'Unité de transformation devra augmenter sa production pour conquérir d'autres marchés notamment l'intérieur du pays.
- Malgré une forte concurrence, les produits APPELIS gardent un bon positionnement grâce à leur qualité.

3. . **Fonctions commerciale et marketing**

La gamme de produit n'a pas évolué. L'unité de transformation ne produit que deux (02) types de Farine FROSANE : FORSANE 0 à 6 mois et FORSANE 06 mois et plus. APPELIS ne dispose pas véritablement d'une politique de prix concurrentiel, le prix est fixé sur la base de rentabilité des investissements et dépenses encourus par l'Unité de transformation. Le circuit de distribution est essentiellement basé sur le dépôt-vente en pharmacie et dans les coins de vente de farines pour bébés.

Principaux concurrents dans la production de farine à base de soja: Soja Nyo ; Maman Soja, Santé Plus

Les principaux clients des produits APPELIS résident majoritairement à Lomé. Ceux sont pour la plupart des nourrices, des mères de familles, les personnes du troisième âge, etc. Par contre, il n'existe pas de véritable politique de fidélisation mis à part la volonté d'offrir des produits de qualité.

L'unité de transformation APELIS ne dispose pas d'un réel suivi des ventes et prévisions. La commercialisation se fait essentiellement selon les besoins et les commandes et surtout selon la capacité financière de production.

- Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale
- Absence d'actions de communication

4. Fonctions Technique

L'unité de transformation occupe un local baillé composé essentiel de magasin de stockage, et d'une zone de production. Une chambre d'isolement est en construction. Le local est relié au réseau électrique. Le cadre de production de l'unité de transformation n'est pas moderne. APELIS n'a pas recours à un technicien pour la maintenance de ses équipements.

APELIS dispose de fournisseur régulier en matières premières. L'unité de transformation est confrontée à un problème d'emballages. Le processus de fabrication de l'unité reste basique. La planification de la production se fait selon les commandes et les besoins du marché.

- Amélioration du local : l'unité de transformation dispose d'un local non exploité à Zanguera pour faute d'énergie électrique
- Augmenter l'équipement
- Moderniser le process de fabrication et améliorer le contrôle qualité de ses produits
- Disposer d'un environnement sécurisé et de qualité en phase avec les conditions d'hygiène de production de farine.

5. Fonctions Financière

APELIS est une entreprise dont les principaux actifs et actions appartiennent à la même famille. L'essentiel du capital et des divers investissements sont mobilisés par la fratrie. La marge bénéficiaire ne permet d'assurer que des dépenses courantes de l'unité et de prendre en charge trois (03) salaires. Elle ne permet pas d'engager de grands investissements, et l'unité a quelque fois recours à des cotisations familiales pour le loyer, les frais d'électricité et autres dépenses d'appoint.

- Le capital est insuffisant
- Besoin en fond de roulement

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

Le personnel de l'Unité APELIS est estimé à 05 employés dont 03 permanents et 02 temporaires.

- Connaître et analyser les emplois disponibles
- Améliorer les conditions de travail : Mettre en place une organisation professionnelle :

Fiche BAC

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : Groupe BAC

Adresse : BP : 7317, Cel : 90 13 68 84, E-mail : alwope@yahoo.fr, Agoé Assiyéyé, Lomé-Commune.

Activités de l'unité de transformation : Production de Tourteau et d'Huile de soja

(i) Date de création et fondateurs : Créée en 1995 ; a commencé la transformation du soja en 2003. Fondateur : Alain Wope

(ii) Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible) :

(iii) Les dirigeants actuels : Alain Wope

(iv) La situation juridique : Etablissement

(v) L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite) : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 30 000 000 F CFA

(vi) La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) : Le groupe BAC a des activités dans le domaine d'Industrie, Agro-Alimentaire, Immobilier, Pâtisserie, Biscuiterie, Boulangerie (Fermée), et dispose d'un Pub.

(vii) L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché : L'unité de transformation développe toujours ses deux (02) produits initiaux à savoir l'huile de soja et le tourteau.

(viii) Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat :

- Investissement dans les équipements : Mettre en place une petite unité de raffinage

(ix) La vision du dirigeant :

- Diversifier les gammes de produits : produire du lait de Soja pour l'exportation.
- L'unité de transformation dispose d'une administration à Avenou et d'une usine à Agoe Assiyé
- Le Manager a de belles ambitions pour son Unité de transformation.
- L'unité de transformation dispose d'un équipement, d'une logistique et d'un site de transformation acceptables

2. . **Positionnement stratégique**

La présence des acheteurs de grands groupes Béninois, Ghanéens, Nigériens, Burkinabés, etc. ; sur le marché national togolais des graines de soja limitent la capacité d'approvisionnement du Groupe BAC. Ces acheteurs étrangers facilitent la spéculation et la hausse des prix des graines de Soja en défaveur des unités nationales de transformations de Soja.

Le Groupe BAC produit l'huile de Soja pour le marché local, et les tourteaux majoritairement pour l'exportation (Niger, Bénin). Le Groupe BAC est relativement bien positionné sur le marché togolais et extérieur, le seul bémol est la non disponibilité des graines de soja toute l'année à cause de la fluctuation et des hausses trop élevées des prix du soja. La trop forte spéculation des prix de soja ne permet pas à l'unité de transformation d'être rentable et le pousse momentanément à arrêter sa production. La prévision souhaitée par l'UT à moyen terme et de compléter sa chaîne de production en disposant d'une petite unité de raffinage. Aussi, le Groupe BAC ambitionne de varier sa gamme de produit.

L'Unité de transformation BAC maîtrise la qualité de sa chaîne de production, a des équipements modernes, travaille dans un environnement sécurisé et règles minimales d'hygiène sont respectées.

- Garantir la disponibilité des graines de Soja pour les UT nationales : protéger le marché togolais
- Toutefois que les prix de soja (au-delà de 275 f CFA le kg) ne sont plus soutenables pour l'unité de transformation, celle-ci arrête sa production.
- Le Groupe BAC rencontre des difficultés à faire la maintenance de ses équipements au Togo, et est obligé de les expédier souvent ces équipements en Chine pour réparation, ce qui suspend la production.

3. . **Fonctions commerciale et marketing**

La gamme de produit du Groupe BAC est composée de deux (02) produits : l'huile de soja et le tourteau. Les prix des produits sont fixés par rapport à la valeur de l'approvisionnement en graines de soja. Les principaux concurrents du Groupe BAC au niveau national sont : Ets AGROKOM, Ets SOPA. Et au niveau international il existe des groupes et concurrents Brésiliens, Béninois, Nigériens, Burkinabé, etc.

L'unité de transformation dispose d'une fiche clientèle et d'une base de données de leurs principaux fournisseurs (les producteurs de Soja, les intermédiaires en achat) et clients (les éleveurs, et les provendes). Elle a une clientèle très variée et un marché à la fois national et régional (l'unité commercialise ses produits dans les pays voisins).

L'unité de transformation APELIS ne dispose pas d'un réel suivi des ventes et prévisions. La commercialisation se fait essentiellement selon les besoins et les commandes et surtout selon la capacité financière de production.

- Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale : Il n'existe pas un service consacré spécialement au marketing et à la commercialisation des produits : pas de commercial dans le personnel
- Les actions de communication ne sont pas suffisamment visibles

4. **Fonctions Technique**

Le Groupe BAC est propriétaire du site d'exploitation de l'unité de transformation (usine), et dispose également d'un autre site qui sert de bureaux pour l'administration et équipé d'un magasin de stockage des graines de soja.

Les principaux équipements de l'unité de transformation sont : trois (03) presses, un (01) torrificateur électrique avec thermostat. La réparation des machines et équipements se fait essentiellement à l'extérieur (Chine).

Le Groupe BAC dispose d'une usine moderne avec un fort taux d'automatisation et une main d'œuvre moyenne (02 employés permanents, et 07 employés à la tâche). La capacité optimale de transformation de l'unité est estimée à 10 tonnes de soja par jour dans les conditions les plus favorables pour l'entreprise. Le process de fabrication de l'huile et du tourteau reste basique. La planification de la production se fait selon les commandes et les besoins du marché.

- Absence d'agent de réparation sur le territoire national
- Augmenter l'équipement
- Moderniser le process de fabrication et améliorer le contrôle qualité de ses produits
- Disposer d'un environnement sécurisé et de qualité en phase avec les conditions d'hygiène de production de farine.

5. Fonctions Financière

Le Groupe BAC est une initiative privée appartenant à Alain Wope, le fondateur. Le capital d'investissement est important et estimé à près de 30 millions. Le CA de l'unité permet à l'entreprise de faire face aux dépenses courantes et de faire quelques investissements. Néanmoins la capacité financière de l'unité reste très limitée, et la rentabilité financière de l'entreprise est dépendante du prix des graines de soja. Ceci explique le petit nombre d'employés permanent dont dispose l'unité (02 employés permanent sur 07).

- Les activités de l'UT sont fortement bousculées par la flambée des prix de soja et ceci affecte la trésorerie

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

L'effectif du personnel du Groupe BAC est faible : deux (02) permanents, Sept (07) à la tâche. Il dispose d'un personnel qui travaille dans un environnement plus ou moins moderne. La plupart des employés de l'unité de transformation ont été formés sur le tas et sont dans une reconversion professionnelle. Les employés ne sont pas assujettis à une protection sociale : caisse nationale de sécurité sociale, assurance accident de travail, etc. Le personnel ne dispose pas d'attributions claires et formalisées : il n'existe pas de fiches de postes. Le mode de recrutement au sein de l'unité de transformation est informel.

- Absence de formation adéquate par rapport aux exigences de la filière d'activités
- Absence d'une politique de management en ressources humaines

Fiche Société Coopérative Simplifiée (SCCOPS) Femme Solidarité

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : Société Coopérative Simplifiée (SCCOPS)

BP : 260 BP : 39, Cel : 91 37 22 96/ 91 37 22 96, E-mail : ayelenicole5@gmail.com, Région des Plateaux, Kpalime.

Activités de l'unité de transformation : Farine à base de soja, Fromage de soja, Amuse-Gueule à base de soja, Jus de soja

(ii) Date de création et fondateurs : a commencé l'activité en 2002,

(iii) Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible) :

(iv) Les dirigeants actuels : Mme TAFAME Ayélé Dodji

(v) La situation juridique : Non Formelle, la responsable de l'unité développe une AGR (Activité génératrice de revenu) : Société Coopérative Simplifiée

(vi) L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite) : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 500 000 F CFA

(vii) La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :

(viii) L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché : L'unité de transformation développe plusieurs produits en plus de la farine à base de soja : Yaourt, Epices, Sirop, Confiture, Miel et les produits locaux.

(ix) Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat :

- Investissement dans les équipements : Moulin, Torrificateur
- Construction d'une boutique

- Disposer du certificat de l'ITRA
 - Besoins de Fonds de roulement
- (ix) La vision du dirigeant :
- Moderniser et Développer l'unité de transformation
 - Le Manager a de belles ambitions pour son Unité de transformation.
2. . Positionnement stratégique
- Faible capacité de production de l'unité de transformation (à peine 0, 5 tonnes de soja sont transformé par an), c'est donc une petite unité de transformation ;
 - Faible positionnement sur le marché local : La production de l'unité de transformation n'est pas disponible sur le marché local. L'unité ne fabrique que pour un seul client, mais dispose des capacités (en termes de main d'œuvre) pour conquérir le marché local.
 - Les activités de l'unité de transformation sont plus tournées vers les AGR
- L'Unité de transformation devra être mieux organisée, et se doter en équipement afin de se positionner véritablement sur le marché.
3. . *Fonctions commerciale et marketing*
- Les produits ne sont pas présents sur le marché. La vente est informelle et se fait sur commande.
 - Le groupement promeut ses activités à travers les émissions de sensibilisations à travers les radios locales.
 - Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale
 - Absence d'actions de communication
4. *Fonctions Technique*
- L'unité ne dispose d'aucun équipement moderne : le procédé de torréfaction est artisanal. Et d'une table de séchage.
 - La chaîne de production est moyennement maîtrisée, mais le contrôle de qualité est quasiment inexistant,
 - L'unité de transformation ne dispose pas d'un local mais est aménagée chez la responsable du groupement.
 - L'unité transforme trois types de farines : farine pour enfant, farine pour adultes et farine « Djinkoume »,
 - La capacité de production de l'unité de transformation est estimée à 960 kg de farine par an.
 - Le processus de fabrication est basique et artisanal, mais l'unité se procure les sachets d'emballage chez ITRA.
 - Augmenter l'équipement
 - Moderniser le processus de fabrication et améliorer le contrôle qualité des produits
5. *Fonctions Financière*
- Les fonds d'investissements sont mobilisés par les membres du groupement,
 - Les cotisations mensuelles (200 FCFA par membre) constituent la majorité des fonds de roulement,
 - Le chiffre d'affaire peine à satisfaire les dépenses courantes de l'unité
 - Le manque de moyens financiers la principale faiblesse de l'unité de transformation
 - Le capital est insuffisant
 - Besoin en fonds de roulement
6. *Management, des ressources humaines et du système d'information*
- L'effectif du groupement s'élève à 16 membres. Ils se réunissent tous les premiers mercredis du mois. La tranche d'âge se situe entre 18 et 50 ans. Les membres du groupe se partagent occasionnellement les bénéfices issus de leurs activités de transformation.
- Améliorer les conditions de travail

Fiche FERME ALBARKA

1. Présentation et Vision du Manager :
- (i) Nom : ISSIFOU Aboulaye

Adresse : BP : 30428, Tel : 25 55 74 10, Cel : 90 95 02 55, E-mail : fermealbarka@gmail.com, aboulaye@yahoo.fr, Tchavade (à 9 km de Sokodé), Région Centrale

Activités de l'unité de transformation : Farine de Soja (6 mois et plus) Yaourt de Soja, Gâteau de soja, Biscuit à base de Soja.

- (i) *Date de création et fondateurs* : Créée en 2010 ; Fondateurs : ISSIFOU Aboulaye
- (ii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :
- (iii) *Les dirigeants actuels* : ISSIFOU Aboulaye
- (iv) *La situation juridique* : Etablissement
- (v) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 9 000 000 F CFA
- (vi) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) : autres activités de l'unité: jus d'orange, jus de gingembre, jus de pomme, jus de moringa, farine à base de moringa, Gari au lait de coco.
- (vii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation a d'abord commencé avec la transformation du moringa, ensuite avec la transformation des produits locaux en jus de fruits et actuellement évolue dans la transformation du soja.
- (viii) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Investissement dans les équipements : Four à gaz, Séchoir à gaz, Moulin à gaz, Pasteurisateur, Presse, Torréfacteur à gaz, Machines à malaxer la pâte,
 - Aménagement du local : relier la propriété à l'énergie électrique, augmenter les plaques solaires
 - Besoins en Fonds de Financement pour augmenter l'équipement et la production
 - Créer des points de vente de ses produits : Bailler un terrain dans la ville Sokodé et installer une boutique et une vitrine de ses produits
 - Disposer d'une
- (ix) *La vision du dirigeant* :
 - Moderniser et Développer son unité de production pour augmenter la production
 - Le promoteur de la ferme a suivi une formation en agro forestier et agro-alimentaire au centre Songhaï au Bénin.

2. . Positionnement stratégique

- Les compétences du promoteur de la ferme ALBARKA en transformation de produits-agroalimentaires permettent à l'unité de commercialiser des produits de qualité et de mieux maîtriser sa chaîne de production.
- Les produits fabriqués par l'unité de transformation sont présents sur le marché national togolais. La ferme reçoit régulièrement des commandes depuis Lomé et l'intérieur du pays.
- L'unité de transformation se positionne comme l'une des plus prisées de la région, et travaille avec plusieurs organismes et structures de développement : PASA, Plan-Togo, GIZ, etc.
- La ferme est bien positionnée sur le marché local (Région centrale) et se fait connaître davantage sur le marché national à côté de Soja Nyo et Maman soja qui évoluent dans les mêmes gammes de produits.
- L'unité ne transforme qu'une (1 t) de soja par an.
- L'Unité de transformation devra augmenter sa production pour conquérir davantage les marchés notamment l'intérieur du pays.

3. . Fonctions commerciale et marketing

- Fait du dépôt vente de ses produits dans les boutiques de Sokodé et de Lomé. Les produits sont également exposés lors des foires et au niveau de la Vitrine des produits du terroir et à OADEL (Lomé).
- L'unité commerciale ses produits sur commandes, et la production se fait selon la demande et les besoins
- L'unité communique sur les
 - Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale
 - Absence d'actions de communication

4. Fonctions Technique

- L'unité de transformation est installé sur un site qui appartient au promoteur. Il dispose d'une salle de cuisson et d'une salle de stockage.
 - Les équipements de l'unité de transformation sont très modestes (un Moulin artisanal, Four à charbon de bois, Four solaire, Broyeur, etc.).
 - L'unité de transformation ne dispose pas suffisamment de sources d'énergie suffisante. Elle n'est pas raccordée à l'énergie électrique. Elle dispose d'une petite source d'énergie.
 - Elle dispose d'un processus de fabrication moderne, et a un approvisionnement régulier en emballages, bouteilles, etc.
 - Disposer d'une source d'énergie suffisante, augmenter les plaques solaires ou raccorder le site à un réseau électrique.
 - Augmenter l'équipement
5. *Fonctions Financière*
- L'unité a bénéficié des fonds compétitifs du PASA qui ont servi à la construction du bâtiment et à l'achat de quelques équipements.
 - Le chiffre d'affaire permet de faire face aux dépenses courantes et de payer le salaire de la main d'œuvre
 - Un besoin en fond d'investissement pour augmenter la capacité de production de l'unité
6. *Management, des ressources humaines et du système d'information*
- Le personnel d'ALBARKA est estimé à 05 employés, tous permanents. Leur salaire varie entre 20 mille et 40 mille. Le personnel de l'unité est formé initialement sur le tas, mais participe aussi à des formations sur la fiscalité, la gestion, etc. au niveau des partenaires ou organismes de développement.
 - Les réunions d'informations et de partage au sein de l'unité de transformation est bimensuelles
 - Les conditions de travail du personnel sont plus ou moins bonnes
 - Inexistence d'un organigramme clair avec des attributions précises pour chaque membre du personnel

Fiche KETOU AYOSSI

1. Présentation et Vision du Manager :
- (i) Nom : KETOU AYOSSI
Adresse : 18 BP Cel : 91 97 13 37 ; E-mail : ttchemitchambi@yahoo.fr, SOKODE, Region centrale
Activités de l'unité de transformation : Production de lait de soja, Fromage de soja, Amuse-Gueule à base de soja, Jus de soja
- (i) *Date de création et fondateurs* : a commencé l'activité en 2007, Fondateur : KETOU AYOSSI
- (ii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :
- (iii) *Les dirigeants actuels* : KETOU AYOSSI
- (iv) *La situation juridique* : Non Formelle, la responsable de l'unité développe une AGR (Activité génératrice de revenu)
- (v) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 1 000 000 F CFA
- (vi) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :
- (vii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe plusieurs produits depuis sa création et la quantité de production est hausse. La gamme de produit est : lait de soja, Fromage de soja, Amuse-Gueule à base de soja, Jus de soja
- (viii) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
- Investissement dans les équipements : Disposer d'une chaine de production (Moulin, Torréfacteur électrique), Congélateurs, Frigidaire, Bassine de 75 litres,
 - Aménagement du local : L'unité dispose d'un local à TCHALANIDE qu'il faut aménager avec la construction d'un magasin de stockage
 - Construction d'une salle de conditionnement,

- Besoins de financement : Renforcer le capital de l'unité de production
- (ix) La vision du dirigeant :
- Formaliser, Moderniser et Développer son unité de transformation
 - Diversifier sa gamme de produits
 - Renforcer sa capacité en matière de production de soja : cherche une formation
- Le Manager a de belles ambitions pour son Unité de transformation.
 - L'unité de transformation doit être formalisée sous forme : Groupement, cooperative, établissement, etc.
2. . Positionnement stratégique
- Bon positionnement sur le marché local mais reste limité uniquement sur la ville de Sokodé.
 - Faible capacité de production de l'unité (à peine 4, 5 tonnes de soja sont transformé par an), c'est donc une petite unité de transformation ;
 - Les principaux clients sont généralement issus de la population de la ville de Sokodé : les enfants, les nourrices, etc. L'unité ne dispose pas d'une segmentation précise du marché Sa clientèle est de tout en genre. ;
 - Faible concurrence dans la localité au niveau des gammes de produits fabriqués : Lait de soja et le fromage de soja ;
 - La chaîne de production semble être maîtrisée ;
 - Mais des efforts restent à faire en ce qui concerne l'innovation, l'équipement, le respect des règles d'hygiène et environnementale.
 -
 - L'Unité de transformation devra être formalisé, organisé, et se doter en équipement afin de se positionner véritablement sur le marché formel.
3. . *Fonctions commerciale et marketing*
- Vente de porte en porte
 - Participe à quelques rencontres commerciales et foire
 - Diversification des produits
 - Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale
 - Absence d'actions de communication
4. *Fonctions Technique*
- La promotrice dispose d'une propriété à TCHALANIDE qui pourra accueillir ou servir de site pour l'unité de transformation
 - L'unité ne dispose que d'un moulin à gasoil et d'une thermo soudeuse comme équipement professionnel
 - L'Approvisionnement en matières premières se fait directement sur les marchés locaux et le volume mensuel est estimé à 150 bols (soit environ 375 kg)
 - La production se fait selon la demande et les moyens
 - Le processus de fabrication est totalement basique et artisanal
 - La promotrice et en même temps responsable de la production s'est formée sur le tas : elle n'a reçue aucune formation dans la transformation du soja
 - Augmenter l'équipement
 - Moderniser le processus de fabrication et améliorer le contrôle qualité des produits
 - Disposer d'un environnement sécurisé et de qualité en phase avec les conditions d'hygiène de production surtout pour le lait et le fromage
5. *Fonctions Financière*
- Les fonds d'investissements sont mobilisés par la promotrice avec l'assistance de son époux. Le chiffre d'affaire permet de faire face aux dépenses de l'unité : approvisionnement, achat d'équipement et divers.
 - Les dépenses les plus importantes de l'unité en termes de valeur sont : l'approvisionnement en graine de soja, l'électricité, l'huile pour la cuisson, le charbon de bois, et l'eau courante de pompe.
 - La promotrice a fait un prêt de 400 mille F CFA dans une institution financière pour soutenir les activités de l'unité

- La marge bénéficiaire est faible mais permet de pérenniser et de continuer les activités de l'unité de transformation et de donner des primes à la main d'œuvre qui assiste la promotrice.
 - Le capital est insuffisant
 - Besoin en fond de roulement
6. *Management, des ressources humaines et du système d'information*
L'unité de production se résume à la seule personne de la promotrice tant sur le plan gestion et que de la production. Elle est assistée de temps en temps par les membres de son ménage.
- L'unité ne dispose pas d'un personnel.

Fiche MAMAN SOJA

1. Présentation et Vision du Manager :

- (i) Nom : Ets MAMAN SOJA
Adresse : BP : 497, Cel : 91 62 69 99, E-mail : devico88@yahoo.fr, Bé Plage/Kpalimé.
- (ii) *Date de création et fondateurs* : Créé en 2009 ; Fondateurs : AKATAGA Ewoe
- (iii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :
- (iii) *Les dirigeants actuels* : AKATAGA Ewoe
- (iv) *La situation juridique* : Etablissement
- (v) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 20 000 000 F CFA
- (vi) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :
- (vii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation a une gamme très variée : Couscous de soja, Boissons de soja, Biscuits de Soja, Lait de Soja, Yaourt de Soja, Crème de soja, Moutarde de soja, etc.
- (viii) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Investissement dans les équipements : Moulin, Malaxeuse, Fours, décortiqueuse
 - Augmenter la capacité de stockage
 - La vision du dirigeant : Moderniser et Développer son unité de production pour augmenter la production

2. . Positionnement stratégique

- L'unité est très bien connue sur le marché national, et tente de se positionner sur le marché sous régional.
- C'est la seule unité de transformation qui produit le plus grand nombre de produits dérivés du Soja.
- La concurrence de l'unité de transformation est essentiellement constituée des produits internationaux, le marché national lui étant favorable.
- L'Unité de transformation MAMAN SOJA a une bonne maîtrise de sa qualité de production et une innove sans cesse. Ceux sont ces avantages compétitifs qui font de l'unité de transformation une des leaders sur le marché togolais en matière de transformation du soja.

3. . Fonctions commerciale et marketing

- L'unité de transformation communique suffisamment sur ses produits : la promotrice participe à des émissions de Radio télévisées, et fait des publicités sur ses produits
- Il existe une véritable politique de vente : des dépôts-vente dans les pharmacies, boutiques, shop, etc. L'unité dispose d'un véritable réseau de distribution de ces produits. L'unité dispose également d'une boutique-showroom. Elle participe aux foires et rencontres commerciales.

4. *Management, des ressources humaines et du système d'information*

- Maman Soja emploie 15 personnes dont 5 permanents et 10 temporaires formés sur le tas. Le degré de flexibilités des procédures et des attributions est très bas. L'unité est confrontée à des démissions répétitives à cause de la pénibilité du travail (la torréfaction se fait au bois de chauffe).
- Améliorer la condition de travail des employés par l'acquisition des équipements modernes.
 - Mettre en place une organisation basée sur des attributions claires et tâches de chaque employée

Fiche SOCMEL

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : SOCMEL

BP : 309, Tel : 22 38 55 08, Cel : 90 91 71 57, E-mail : socmeltogo@gmail.com, Agoé-Démakpoé, Lomé-Commune.

Activités de l'unité de transformation : Production de deux (02) types de Farine : Farine enrichie 2^e âge (06 mois et plus) ; Farine enrichie Adulte.

(ii) *Date de création et fondateurs* : Créée en 1986, enregistré en 2004 ; Fondateurs : Madame DADZIE

(iii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :

(iiii) *Les dirigeants actuels* : Madame DADZIE

(v) *La situation juridique* : SARL U

(vi) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 70 000 000 F CFA

(vii) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :

(viii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : En plus de la farine enrichie de soja, l'unité de transformation développe d'autres produits notamment : Couscous de maïs, Couscous de mil, Aklui.

(ix) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :

- Investissement dans les équipements : Machines de mouture, machines à presses, machine pour vanner, machine pour concasser, des (02) moulins,

- Mettre sur le marché un nouveau produit : Couscous de maïs enrichi de soja

(x) *La vision du dirigeant* :

- Faire de l'unité de transformation, une unité qui respecte les normes
- Diversifier sa gamme de produits
- Conquérir le marché sous-régional et international

2. . Positionnement stratégique

- Les produits de l'unité de transformation SOCMEL sont depuis 2008 protégé par l'institut national de propriété intellectuelle,

- La composition des farines de l'unité SOCMEL est particulière et se distingue des autres transformateurs,

- SOCMEL est la seule unité de transformation à vendre ses farines en sachet de 500g. Elle transforme près de 50 tonnes de céréales

- Les Farines SOCMEL sont disponibles dans plus de 16 Pharmacie à Lomé, et dans 01 Pharmacie à Aného.

- L'unité est sur un site d'aménagement où les conditions environnementales et hygiéniques doivent être améliorées.

- APELIS, ESPILLON, et SOJA NYO sont les principaux concurrents directs de SOCMEL.

- *L'unité garde un bon positionnement grâce à son expérience (depuis 1986), à la maîtrise de sa chaîne de production et à la qualité de ses farines.*

3. . Fonctions commerciale et marketing

- L'essentiel de la force de vente et de la stratégie commerciale est basée autour de la prospection faite par la Directrice générale et par la Directrice administrative et financière. L'unité ne dispose pas d'un commercial : les actions y afférentes relèvent de la responsabilité des deux cadres de la société.

- Les produits sont commercialisés sous la forme de dépôt vente. Les pharmacies (16 au total à Lomé) constituent l'essentiel du circuit de distribution des produits SOCMEL. Ensuite viennent, les supermarchés (Ramco, et Champions), les boutiques, et les particuliers. Le marché de SOCMEL est donc concentré sur la capitale Lomé.

- Pour communiquer et vulgariser leurs produits fabriqués, SOCMEL édite des prospectus et des gadgets publicitaires.

- Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale

- Les actions de communication sont limitées.
4. *Fonctions Technique*
 - L'unité de transformation dispose d'un site en aménagement de 600 m² avec magasin de stockage, usine. L'unité produit toute l'année
 - Le processus de fabrication de la farine SOCMELE est assez particulier et repose sur une formule qui allie tourteau et graines de soja torréfiées.
 - Les équipements dont il dispose sont : Torréfacteur artisanal, Torréfacteur électrique (nouvellement acheté) ensacheuse (nouvellement acheté), Un moulin artisanal, des rappeuses. La maintenance de ces équipements est assurée par un technicien d'origine indienne installé à Lomé.
 - Augmenter l'équipement
 5. *Fonctions Financière*
 - Les investissements et les apports financiers successifs ont été mobilisés en majorité par la promotrice de l'unité de transformation
 - L'unité a bénéficié d'un appui financier de la part du PASA (Programme d'appui au secteur agricole) dans le but d'acquérir de nouveaux équipements
 - L'unité de transformation a aussi pu bénéficier d'un prêt bancaire estimé à près de millions depuis 2010.
 - Toute chose égale par ailleurs, avec une production mensuelle de 7050 sachets de farine, l'unité réalise un chiffre d'affaire près de 43 millions de F CFA à raison du prix de vente du sachet de de farine vendu à 500 F CFA.
 - Les marges bénéficiaires permettent de renforcer les investissements et de faire face aux dépenses courantes
 6. *Management, des ressources humaines et du système d'information*

L'unité de transformation dispose d'un personnel relativement jeune, âge compris en 18 et 35 ans. L'effectif du personnel est de 8, tous temporaires. Il n'existe pas d'organisation formelle au sein de l'unité et pas d'attributions claires au niveau des tâches et responsabilités.

 - Améliorer les conditions de travail : Mettre en place une organisation professionnelle :

Fiche SOPA

1. Présentation et Vision du Manager :
 - (i) Nom : Ets SOPA
Adresse : BP : 61497 ; Cel : 90 04 80 53 ; E-mail : malawelare@yahoo.fr, Bé Kpota, Lomé-Commune.
Activités de l'unité de transformation : Production de Tourteau, Huile de soja, Graines torréfiées
 - (ii) *Date de création et fondateurs* : Créé en ; Fondateur : LARE Malawé
 - (iii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :
 - (iii) *Les dirigeants actuels* : LARE Malawé
 - (iv) *La situation juridique* : Etablissement
 - (v) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 30 000 000 F CFA
 - (vi) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :
 - (vii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe depuis sa création deux (02) produits initiaux à savoir l'huile de soja, le tourteau, graines torréfiées.
 - (viii) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Développer son unité de transformation : Agrandir l'usine et la délocaliser vers Attiégo
 - (ix) *La vision du dirigeant* :
 - Diversifier ses productions : Produire de l'aliment bétail et de l'aliment poisson (Provende)
 - L'unité de transformation travaille au ralenti : l'usine a connu une fermeture temporaire, les activités n'ont repris qu'en Novembre 2015 ;

- Le site actuel de l'usine n'est pas spacieux et pas suffisamment aéré ;
2. *. Positionnement stratégique*
 L'analyse de l'environnement interne de l'unité de transformation SOPA relève un manque d'organisation et de gestion. L'état de ses équipements, du site et des locaux notamment du magasin de stockage démontrent que les activités de l'unité ne tournent pas en plein temps. L'entreprise est aussi fragilisée par la hausse des prix des graines de soja provoquée par ses concurrents nationaux et étrangers. Ces conjonctures poussent l'unité à arrêter fréquemment ses activités. A l'inverse de ses concurrents nationaux, l'unité de transformation dispose d'une exploitation agricole de Soja sur une superficie de 3ha. SOPA dispose de toute la gamme d'équipement adaptée à ses activités de transformations : Presses, Torréfacteur, Moulin. Sur une capacité optimale annuelle de 300 tonnes de soja à transformer, l'unité ne produit que 100 tonnes par an. La perspective de l'unité de production est de mieux s'organiser, de mettre au point un meilleur plan de gestion, de recruter un personnel qualifié, et de trouver des solutions au problème d'approvisionnement en matière premières.
 - L'unité dispose de moyens techniques et financiers considérables mais elle est mal organisée e
 - La production de l'unité de transformation est trop dépendante de la fluctuation des prix de soja.
 3. *. Fonctions commerciale et marketing*
 Les prix de vente des produits de SOPA sont fixés à 15 mille F CFA pour le sac de 50 kg de tourteau, et à 16 mille F CFA pour le sac de 50 kg de graines torréfiées. Selon, le responsable de l'unité, la demande des graines torréfiées est supérieure à celle des tourteaux. Les principaux clients de l'unité sont les éleveurs. SOPA n'a pas un service commercial et marketing, il dispose d'un important réseau d'éleveurs et de provendes qu'il exploite.
 - Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale : Il n'existe pas un service consacré spécialement au marketing et à la commercialisation des produits : pas de commercial dans le personnel
 - Pas d'actions de communication
 4. *Fonctions Technique*
 SOPA est propriétaire de son site d'exploitation composé de l'usine et de magasin de stockage des graines de soja. Les en matière premières sont proviennent de sa propre exploitation agricole et du marché national. : Les principaux équipements de l'unité de transformation sont : Deux (02) presses, un (01) torréfacteur. Certaines machines sont fabriquées par des artisans togolais. La réparation et la maintenance se font par des artisans et ouvriers togolais. SOPA dispose d'une unité de transformation moderne avec un fort taux d'automatisation avec une faible main d'œuvre importante (02 employés permanents, 02 ouvriers tâcheron). La capacité optimale de production annuelle de l'unité est estimée à 300 tonnes de soja. Le processus de fabrication du tourteau, des graines torréfiées et de l'huile de soja sont basiques.
 - Revoir les mesures de sécurité, d'hygiène et environnementales
 - Délocaliser le site : l'unité se trouve au sein d'un ménage.
 5. *Fonctions Financière*
 L'unité de transformation SOPA est une initiative privée appartenant à LARE Malawé. Le capital d'investissement et les apports successifs sont estimés à près de 30 millions FCFA. La capacité financière semble être bonne, mais la rentabilité financière de l'entreprise est trop dépendante du prix des graines de soja.
 - Les activités de l'UT sont fortement bouleversés par la flambée des prix de soja
 6. *Management, des ressources humaines et du système d'information*
 L'effectif, dont la moyenne d'âge se situe entre 25 et 35 ans- du personnel de l'unité de transformation est faible: Deux (02) permanents, Deux (02) temporaires. Le personnel ne travaille pas dans de conditions confortables (la salle d'usine n'est pas suffisamment aérée espacée et sécurisée). Il n'existe pas une organisation en matière de gestion de personnel.
 - Absence d'organisation en ressources humaines
 - Pas de système d'information
 - L'organisation du travail dépend uniquement du responsable : pas d'attribution de tâche au reste du personnel

Fiche GTA SHALOM

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : GTA SHALOM : Groupement de Transformation Agricole SHALOM

Adresse : BP : 449, Cel : 90 29 53 30, E-mail : maloudjabaab@gmail.com, Kpangalam, Sokode, Région Centrale

Activités de l'unité de transformation : Production de deux (02) types de farine à base de soja : TOP FARINE pour les enfants de moins de 06 mois, et BIOFARINE pour les 06 mois et plus.

(i) *Date de création et fondateurs* : Créée en 2005 ; Fondateurs : DJABAB Malou

(ii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :

(iii) *Les dirigeants actuels* : DJABAB Malou

(iv) *La situation juridique* : Groupement

(v) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 2 000 000 F CFA

(vi) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :

(vii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation ne produit que les deux produits depuis de farine depuis sa création : TOP FARINE et BIORARINE

(viii) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :

- Investissement dans les équipements : Moulin, Torréfacteur à gaz
- Création d'une vitrine d'exposition des produits transformés par le groupement
- Diversifier les produits : Produire du lait de soja
- Production de soja et de moringa : l'unité est propriétaire d'un domaine de 5 ha à Guerrim kouka qui mettra en valeur par la culture de soja.

(ix) *La vision du dirigeant* :

- Couvrir le marché national
- L'unité de transformation ne dispose pas d'un site. Toute la transformation et la production se font dans le ménage du promoteur.
- Le Manager maîtrise bien ses activités, contrôle suffisamment les risques.
- L'unité de transformation ne dispose pas d'un équipement moderne
-

2. . Positionnement stratégique

- Depuis 2010, les farines TOPFARINE et BIOFARINE sont les seules farines certifiées par l'ITRA. Cette certification offre quasiment une grande notoriété aux produits de GTA SHALOM sur le marché local et ses environs surtout auprès des nourrices et des services de santé (principaux clients de GTA SHALOM). Car l'unité est la seule dans la région à avoir une attestation et un certificat sur les produits.
- GTA SHALOM est spécialisée dans la production de farine, et se constitue comme l'un des principaux leaders sur le marché local de la farine pour enfants à base de soja.
- Les principaux concurrents sur le marché local sont : les farines Soja Nyo, Viten, ITRA.
- L'unité a un magasin de stockage à Tchamba. Sa capacité de stockage (15 tonnes par an) lui permet d'avoir du soja tout au long de l'année, et évite ainsi que sa production soit affecté par la flambée du prix de soja.
- GTA SHALOM vend ses farines majoritairement dans le nord du pays (Région des savanes, Région de la Kara, Région Centrale).
- L'unité ne produit que pour leur marché (ils ne font pas de la production industrielle)
- L'Unité de transformation maîtrise bien les opportunités, les menaces et anticipe les risques liés à son activité.

3. *Fonctions commerciale et marketing*

- L'unité dispose d'une grande force de sensibilisation : organise des animations aux centres de santé dans la région, participe aux émissions radio au niveau des chaînes locales,
- Le responsable de l'unité de transformation est chargé de la commercialisation et de la promotion des produits de l'unité au niveau du Groupement,
- GTA SHALOM dispose d'une fiche clientèle, d'un réseau de clients et de consommateurs réguliers,
- L'unité pratique une politique tarifaire de prix fixes. Les coûts des produits fabriqués ne varient pas selon le prix du soja.
- L'unité de transformation dispose d'un réel suivi des ventes et prévisions. La commercialisation se fait essentiellement à travers les dépôts vente dans les boutiques et pharmacies de la localité.

4. *Fonctions Technique*

- L'unité de transformation se situe au sein du ménage du promoteur,
- Les équipements sont très basiques : Torréfacteur artisanal au feu de bois, une thermo soudeuses, et un moulin (le moulin est aussi une source de revenus pour le Groupement)
- Le process de fabrication de GTA SHALOM est basique et artisanal.
- La planification de la production se fait selon les commandes et les besoins du marché.

- Amélioration du local : Augmenter l'équipement
- Moderniser le process de fabrication
- Disposer d'un environnement sécurisé et de qualité en phase avec les conditions d'hygiène de production de farine.

5. *Fonctions Financière*

- Au départ, le capital d'investissement a été mobilisé par le papa du promoteur
- Le Chiffre d'affaire estimé par le promoteur est 4 millions avec une marge bénéficiaire importante qui permet de faire face aux dépenses de fonctionnement : approvisionnement, charges courantes, et 03 salaires
- Difficultés d'avoir des prêts au niveau des institutions de microfinance, sauf la micro-TIBI a qui a accompagné l'unité en 2015 pour l'approvisionnement en graines de soja.
- Bonne gestion de la trésorerie : le groupement a une secrétaire comptable
- Besoin en fond de roulement

6. *Management, des ressources humaines et du système d'information*

- Le personnel du Groupement Shalom est au nombre de Sept (07) personnes dont 03 permanents et 4 temporaires formés sur le tas, avec un degré de flexibilité des procédures, des attributions bien définies :
- un Président chargé de promotion et de commercialisation des produits
 - une secrétaire-comptable chargée de la trésorerie
 - un chargé à la production
 - un chargé d'approvisionnement
- L'unité dispose d'information qui permet aux membres de partager les objectifs de l'unité.
- Améliorer l'environnement et les conditions de travail des membres du Groupement.

Fiche Unité de MOKPOKPO (Hihéatro)

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : AKOGO Yawa Enyonam

Adresse : Cel : 90 27 24 30. E-mail : assogico@gmail.com. Hihéatro, région des Plateaux.

Activités de l'unité de transformation : Production de lait de soja ; yaourt de Soja ; de farines à base de Soja, pour la bouillie, pour gâteau, pour la préparation de pain et pour épaissir une sauce ; du degue de Soja et du beignet de Soja.

(ii) *Date de création et fondateurs* : a commencé l'activité en 1992, Fondatrice : AKOGO Yawa Enyonam

(iii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :

(iv) *Les dirigeants actuels* : AKOGO Yawa Enyonam

- (v) *La situation juridique* : établissement
- (vi) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 200 000 FCFA
- (vii) La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :
- (viii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe plusieurs produits depuis sa création. La gamme de produit est : lait de soja ; yaourt de Soja ; de farines à base de Soja, pour la bouillie, pour gâteau, pour la préparation de pain et pour épaissir une sauce ; du degue de Soja et du beignet de Soja
- (ix) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - La responsable se documente souvent sur les possibilités de transformation du Soja, elle innove sans cesse et crée de nouveaux produits
- (x) La vision du dirigeant :
 - Formaliser, Moderniser et Développer son unité de transformation
 - Continuer à diversifier sa gamme de produits (produire de l'huile de Soja)
 - Renforcer sa capacité en matière de quantité de production de soja
 - Donner des formations sur les transformations du Soja
- Le Manager a de belles ambitions pour son Unité de transformation.

2. . Positionnement stratégique

- La notoriété dont jouit la responsable lui permet d'avoir un bon positionnement sur le marché local mais aussi à Lomé ; néanmoins elle n'exporte aucun de ses produits.
- Faible capacité de production de l'unité (les produits de l'unité sont 100 % bio et ne contiennent aucun conservateur, la production se fait donc le plus souvent sur commande, afin de garder une bonne qualité de produit), il s'agit donc d'une petite unité de transformation ;
- Les principaux clients sont généralement issus de la population de la ville de Hihéatro et d'Atakpamé : les enfants, les nourrices, les pâtisseries et boulangères, etc. L'unité ne dispose pas d'une segmentation précise du marché Sa clientèle est de tout en genre. ;
- Faible concurrence dans la localité au niveau des gammes de produits fabriqués (cette unité dispose de la gamme de produits à base de Soja la plus variée de son environnement concurrentiel, et est en constante évolution) ;
- La chaîne de production est maîtrisée, avec un accent particulier mis sur l'hygiène;
- Mais des efforts restent à faire en ce qui concerne l'équipement, la conservation des produits, et la capacité de production
- L'Unité de transformation devra se doter en équipement afin d'améliorer sa capacité de production et de conservation
- Pouvoir commercialiser ses produits dans les autres villes nationales, puis internationales
- La production de produits bio donne à l'unité un bon positionnement, et un bon label pour l'exportation de ses produits

3. . Fonctions commerciale et marketing

- Vente à la commande
- Participe à plusieurs formations sur le Soja
- Diversification des produits
- La nièce de la responsable de l'unité, (installée à Lomé), joue le rôle de commercial pour l'unité de transformation
- Participe et anime plusieurs émissions portant sur le Soja : elle sensibilise sur les conditions de transformations et consommation du Soja et fait la promotion de ses produits
 - Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale
 - Absence aux foires
 - Le seul point de vente de l'unité est le local dédié aux transformations (maison de la responsable)

- Absence dans les structures comme : « vitrine des produits du terroirs » et « OADEL » destinés à la valorisation des produits togolais ; où sont en vente les produits concurrents.

4. Fonctions Technique

- Le site de l'unité de transformation se trouve sur la propriété de la responsable, (dans sa maison)
- L'unité ne dispose que d'un Moulinex, d'une scelleuse, d'un micro-onde, de bassines et de marmites, de foyers à gaz et à charbon
- Avec un simple Moulinex, pour moudre ses graines de Soja, l'unité ne peut pas transformer plus de 2 kg de graines par jour
- L'Approvisionnement en matières premières se fait avec les deux groupements d'agriculteurs avec lesquels travaille la responsable de l'unité (5 sacs de 50 kg cette année)
- La production se fait selon la demande et les moyens
- L'unité rencontre des problèmes pour l'emballage de ses produits transformés, (les emballages sont achetés sur les marchés de Lomé)
- Le processus de fabrication est très recherché et efficace, et permet d'obtenir des produits de qualité. Il respecte scrupuleusement les conditions de sécurité et d'hygiène.
- La responsable et première promotrice d l'unité de transformation, a participé à plusieurs formations sur le Soja et est en constante autoformation. Elle forme à son tour des groupements ou individus désireux de se lancer dans la transformation de Soja.
- Développer l'équipement (filtre, torrificateur, séchoir,)
- Améliorer l'espace de production : disposer d'un magasin, d'un dispositif d'énergie solaire,
- Disposer d'une aire de stockage moderne répondant aux critères de sécurité et d'hygiène et améliorer sa capacité et sa qualité de stockage.
- Disposer de moyens de conservations adaptés à la production bio,
- Disposer de moyens de transport de la matière première et des produits finis
- Résoudre les problèmes d'emballage.

5. Fonctions Financière

- Les fonds d'investissements sont mobilisés par la responsable, qui a déjà contracté trois crédits de 1 700 000 FCFA chacun auprès de la Banque Togolaise de Développement (BTD) pour soutenir les activités de son unité de transformation. Le chiffre d'affaire permet de faire face aux dépenses de l'unité : approvisionnement, frais de fonctionnement, etc.
- L'unité n'a jamais bénéficié d'aucune subvention
- Les dépenses les plus importantes de l'unité en termes de valeur sont : l'approvisionnement en graine de soja, l'électricité, les ingrédients de fabrication, le gaz de cuisine, le charbon de bois, et l'eau courante de pompe.
- La marge bénéficiaire est relativement faible mais permet de pérenniser et de continuer les activités de l'unité de transformation.
 - Les bénéfices sont négligeables
 - Besoin en fond de roulement

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

L'unité de production est portée par sa responsable tant sur le plan de la gestion, que de la production, elle est assistée de façon permanente par sa servante et de temps en temps par sa nièce.

- L'unité ne dispose pas réellement d'un personnel
- Possibilité de recruter un personnel grâce à un développement de l'activité et donc d son chiffre d'affaire.

Fiche SOJA NYO (Notsè)

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : SOJA NYO « Le Soja est Bon »

Adresse : 18 BP : 54 ; Tel : 24 42 04 54 ; Cel : 90 54 53 84. E-mail : sojanayosarl@yahoo.fr Notsè, Région des Plateaux

Activités de l'unité de transformation : Production de Soja torréfié et de deux types de farines : Soja Vie et Soja Zogbon

- (ii) *Date de création et fondateurs* : l'unité a commencé son activité en 1998, Fondateur : Entreprises territoires et développement (ETD).
- (iii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :
- (iv) *Les dirigeants actuels* : M. KOUNAKO H. Kossi
- (v) *La situation juridique* : Société à responsabilité limitée (SARL)
- (vi) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : le capital est estimé à 79 600 000 FCFA
- (vii) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :
- (viii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe depuis sa création deux types de produits. Depuis 2014, sa quantité de production est considérablement en hausse. Les produits transformés sont : la farine de soja pour nourrisson (6 mois à 1 an) et pour adulte (1an et plus) et les graines de soja torréfiés.
- (ix) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Nouveau conditionnement : un nouvel emballage pour les farines est déjà commandé
 - Augmentation de la capacité de stockage : la capacité de stockage maximale de l'unité est de 700 tonnes, mais l'unité prévoit de produire jusqu'à 1000 tonnes de produits en 2016. Il y a donc un besoin d'augmenter la capacité de stockage de l'unité.
- (x) *La vision du dirigeant* :
 - Moderniser et Développer son unité de transformation
 - Augmenter sa production
 - Mettre à la disposition des agriculteurs des crédits de fonctionnement et des moyens techniques de la semence des graines jusqu'à leur récolte.
 - Former le personnel aux meilleures pratiques et modes de production.
 - Exporter ses produits
- Le Manager a de belles ambitions pour son Unité de transformation.

2. . Positionnement stratégique

- Bon positionnement de l'unité sur le marché national (Lomé et Vogan essentiellement) : grâce à son nouveau conditionnement les ventes des farines de l'unité (qui représentent 20 % de la production) on doublées, les graines de soja torréfiées représentent quant à elles 80 % de la production
- Les produits de l'unité ne sont pas exportés.
- L'unité à une forte capacité de production, (780 tonnes de soja transformés en 2015 avec une prévision de 1000 tonnes pour 2016), c'est donc une unité de transformation à fort potentiel
- La clientèle de l'unité en ce qui concerne les farines est de tout genre, et est essentiellement à Lomé (seul lieu où sont commercialisées les farines). Celle des graines torréfiés est composée d'éleveurs, 90 % de cette clientèle se trouve dans la préfecture de Vogan.
- La chaîne de production est maîtrisée grâce au partenariat instauré par l'ETD qui lie les agriculteurs à l'unité de transformation
- Mais des efforts restent à faire en ce qui concerne, les conditions de sécurité et le respect des règles d'hygiène et environnementale.
- L'Unité de transformation devra augmenter sa production de farines à base de soja, car elles rencontrent un franc succès et ont une meilleure valeur ajoutée.

3. . Fonctions commerciale et marketing

- Les farines à base de soja sont commercialisées dans plusieurs points de vente à Lomé (Pharmacies, Alimentations générales, super marchés, MRS Shops, Total Shops, Shell shops, Réseaux nationaux d'ESOP (RESOP) Tokoin Ramco, Centres médicaux sociaux)
- L'unité dispose d'un tricycle promotionnel qui sert à la commercialisation des farines à base de Soja de l'unité

- Elle dispose d'un responsable marketing à l'ETD, qui au-delà de sa gestion, accompagne également l'unité pour la commercialisation de ses produits et de deux assistants commerciaux sur le terrain
- Elle participe aux foires organisées par les structures Togossime et OADEL, ainsi qu'au Salon international de l'agriculture et de l'agroalimentaire de Lomé (SIALO)
- Les produits de l'unité sont également en vente dans les structures : Vitrine des produits du terroir et OADEL.
 - Absence de réelles actions de communication

4. Fonctions Technique

- L'unité dispose de grands magasins de stockage ; de 5 fours d'une capacité de 120 kg pour 1 heure de cuisson, et de deux moulins à disques.
- L'Approvisionnement en matières premières se fait directement avec les agriculteurs de l'unité,
- Le processus de fabrication reste basique et à fort taux de main d'œuvre
- Malgré l'équipement et l'importance de la production, les techniques de production restent artisanales,
- L'unité a besoin d'améliorer son équipement et sa capacité de stockage, ainsi que les conditions de sécurité et d'hygiène.
- Augmenter l'équipement
- Moderniser le process de fabrication et améliorer le contrôle qualité des produits
- Répondre aux normes de productions et d'hygiènes en vigueur au Togo

5. Fonctions Financière

- Les fonds d'investissements de l'unité ont été mobilisés par les IMF (Institutions de microfinance) à hauteur de 50 millions avec l'appui de l'ANPGF (Agence nationale de promotion et de garantie de financement des PME/PMI) ce montant a été doublé à 100 millions de FCFA. Ces fonds permettent de faire face aux dépenses occasionnées par l'achat des semences, le financement des agriculteurs, l'approvisionnement en matière première, les dépenses liées à la production et au personnel, les frais liés au fonctionnement de l'unité.
- Les dépenses les plus importantes de l'unité en termes de valeur sont : le salaire du personnel (57 personnes), l'électricité, les frais de fonctionnement et l'approvisionnement en graine de soja (hausse des prix en raison du manque de pluies, et en présence de concurrents étrangers sur le marché des graines de Soja)
- La marge bénéficiaire n'est pas conséquente car les graines de soja torréfiées qui représentent 80 % de la production n'ont pas de valeurs ajoutées, contrairement aux farines à base de soja qui ne représentent que 20 % de la production.
- L'unité de productions fait partie de la RESOP-Togo (Réseau d'Entreprises de Services et Organisations des producteurs), qui est responsable de ses apports financiers.
 - Besoin d'augmenter la marge bénéficiaire en augmentant la production des farines à base de Soja.

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

- L'unité de production se compose d'un personnel de 57 personnels : 17 permanents et 40 ouvriers
- La moyenne d'âge est de 35 ans
- Chaque membre du personnel dispose d'une assurance multi risques, assurance maladie, assurance industrielle et est déclaré à la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS)
- Mais le personnel manque de formation
- Former le personnel

Fiche Unité de transformation des produits agricoles (UTPA) Anié

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : YAQVI Abla

Adresse : BP : 107 ; Cel : 90 08 55 54/97 82 35 57. E-mail : yaovi.abla@yahoo.fr. Anié, région des Plateaux.

Activités de l'unité de transformation : Production de lait de soja, viande de soja et brochettes de soja, Amuse-gueule à base de soja, soja torréfié et son d soja.

- (ii) *Date de création et fondateurs* : a commencé l'activité en 2008, Fondatrice : YAOVI Abla
- (iii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :
- (iv) *Les dirigeants actuels* : YAOVI Abla
- (v) *La situation juridique* : Non encore formelle,
- (vi) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : le capital à la création était de 10 000 FCFA.
- (vii) *La relation avec des groupes d'entreprises* : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :
- (viii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités* : *produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe plusieurs produits depuis sa création et sa quantité de production est en hausse.
La gamme de produit est : lait de soja, viande de soja et brochettes de soja, Amuse-gueule à base de soja, soja torréfié et son de soja.
- (ix) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise* : *recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Investissement dans les équipements : Disposer d'une chaîne de production lui permettant d'obtenir plus facilement du lait de Soja
 - Besoins de financement : Renforcer le capital de l'unité de production
- (x) *La vision du dirigeant* :
 - Développer son unité de transformation
 - Renforcer sa capacité en matière de production de soja : cherche une formation
 - Augmenter sa production et sa main d'œuvre
 - Le Manager a de belles ambitions pour son Unité de transformation.
 - L'unité de transformation doit être formalisée sous forme : d'établissement.

2. . Positionnement stratégique

- Bon positionnement sur le marché local (Anié-Atakpamé). Les produits de l'unité sont également présents dans les structures « Vitrine produits du terroir » et « OADEL » à Lomé
- Faible capacité de production de l'unité, principalement par manque d'eau (l'unité ne dispose pas d'eau courante ; l'eau qui sert à la transformation, vient de forages environnants) mais aussi par manque d'électricité et de moyens de conservation des produits transformés. Il s'agit donc d'une petite unité de transformation ;
- Les principaux clients de l'unité sont généralement issus de la population des villes d'Anié et d'Atakpamé. L'unité ne dispose pas d'une segmentation précise du marché Sa clientèle est de tout en genre. ;
- Malgré la concurrence, les produits de l'unité de transformation sont préférés à ceux des autres transformateurs d Soja ;
- La chaîne de production semble être maîtrisée ;
- Mais des efforts restent à faire en ce qui concerne l'équipement, la conservation, le respect des règles d'hygiène et environnementale.
- L'Unité de transformation devra être formalisée, organisée, et se doter en équipement afin de se positionner véritablement sur le marché formel.

3. . Fonctions commerciale et marketing

- Vente au marché et sur commande
- Participe à la SIALO
- Diversification des produits
- Fait de la sensibilisation sur les règles de transformation et de consommation du Soja sur les chaînes de radios locales,
 - Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale

4. **Fonctions Technique**

- La responsable est propriétaire d'un terrain de 1200 m² à la sortie de la ville d'Anié qui lui sert de lieu de résidence et de site de transformations pour l'unité.
- L'unité ne dispose que d'un moulin connecté à un groupe électrogène, d'un torrificateur, et d'une soudeuse comme équipement professionnel ;
- L'Approvisionnement en matières premières se fait directement sur les marchés locaux et le volume mensuel est estimé à un sac de 50 kg, environs (soit 600 kg l'année)
- La production se fait selon la demande et les moyens
- Le process de fabrication reste basique et artisanal
- La responsable n'a reçu à ces débuts qu'une formation de base sur la transformation du Soja donnée par l'IFDC.
- Augmenter l'équipement
- Besoin d'un forage d'eau et d'une aire de séchage
- Besoin de certification de la qualité des produits transformés
- Besoin d'électricité
- Besoin d'une presseuse pour essorer la pâte de Soja
- D'ustensiles et de moyens de transport de la matière première et des produits finis
- Moderniser le process de fabrication et améliorer le contrôle qualité des produits
- Disposer d'un environnement sécurisé et de qualité en phase avec les conditions

5. **Fonctions Financière**

- Les fonds d'investissements sont mobilisés par la responsable, assistée par ses proches. Le chiffre d'affaire permet de faire face aux dépenses de l'unité : approvisionnement, achat d'équipement et divers.
- Les dépenses les plus importantes de l'unité en termes de valeur sont : l'approvisionnement en eau, en graines de soja, l'huile pour la cuisson, le bois de chauffe.
- La marge bénéficiaire est faible mais permet de pérenniser et de continuer les activités de l'unité de transformation.
- La responsable n'a jamais contracté de crédit d'investissement
 - Le capital est insuffisant
 - Besoin en fond de roulement

6. **Management, des ressources humaines et du système d'information**

L'unité de production se résume à la seule personne de la promotrice tant sur le plan gestion. Elle est cependant assistée pour la production, par une ouvrière permanente et des membres de sa famille en cas de besoin. L'unité ne dispose pas d'un personnel.

- Besoin de personnel pour accroître sa production
- Besoin de formations

Fiche MESSIFA

1. **Présentation et Vision du Manager :**

- (i) Nom : Ets MESSIFA
Adresse : BP : Tel : Cel : 90 29 90 11, E-mail : mesfia2000@yahoo.fr, Agoé-Sagbado, Lomé-Commune, Maritime
- (ii) *Activités de l'unité de transformation* : Production de deux (02) types de farine à base de soja : Farine Bouillie Royale II (06 mois et plus) et Farine d'épice à base de soja pour la cuisine.
- (iii) *Date de création et fondateurs* : Créée en 2012 ; Fondateurs : Mme Bernadette
- (iv) *Les dirigeants actuels* : Mme Berndette
- (v) *La situation juridique* : Etablissement
- (vi) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 5 000 000 F CFA
- (vii) *La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités) :*

- (viii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de production a développé les deux produits :
 - Farine Bouillie Royale II (06 mois et plus)
 - Farine d'épice à base de soja pour la cuisine
- (ix) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Investissement dans les équipements : Balance, Moulin, Torréfacteur à gaz
 - Aménagement du local : Construction d'une salle de conditionnement et d'un magasin
 - Logistique : Achat d'un camion pour le transport des matières premières
 - Besoins en Fonds de Roulement
- (x) *La vision du dirigeant* :
 - Moderniser et Développer son unité de production pour augmenter la production

2. . Positionnement stratégique

Malgré les difficultés que rencontrent l'unité de transformation, l'Ets MESSIFA maîtrise la qualité de sa chaîne de production, même si des efforts doivent être fait en ce qui concerne l'innovation, la sécurité de leur équipement, le respect des règles d'hygiène et environnementale. Les Produits de l'Ets MESSIFA n'ont pas encore conquis le marché national. Par conséquent, l'unité reste très fragile au niveau du positionnement stratégique.

- L'unité de transformation n'écoule ses produits qu'au niveau local (les produits ne sont vendus qu'à Lomé)
- L'unité a des difficultés organisationnelles et techniques
- L'unité ne dispose que de quelques points de vente
- L'unité ne fait pas suffisamment de promotion de ses produits notamment la farine d'épices à base de soja
- Elle ne dispose d'un circuit d'approvisionnement (l'achat des matières premières se fait au marché au niveau des bonnes femmes).

.. Fonctions commerciale et marketing

- La gamme de produit n'a pas évolué : l'unité de transformation ne développe que les deux (02) types de Farine : Farine Bouillie Royale II (06 mois et plus) et Farine d'épice à base de soja pour la cuisine.
- L'unité de transformation ne dispose pas d'un service commercial, mais d'une équipe qui se charge de la commercialisation de ses produits.
- MESSIFA ne dispose pas véritablement d'une politique marketing et commerciale, L'essentiel des ventes se fait à travers les dépôts vente et le prix est fixé sur la base de rentabilité des investissements et dépenses encourus par l'Unité de transformation.
- Le circuit de distribution est essentiellement basé sur le dépôt-vente en pharmacie et dans les coins de vente de farines pour bébés.
- L'absence d'action de marketing et de communication fragilise les activités commerciales

3. Fonctions Technique

- L'unité de transformation dispose d'un site privé de production (ménage de la promotrice) composé essentiel d'une zone de production.
- MESSIFA dispose de fournisseur régulier en matières premières
- Le process de fabrication de l'unité reste basique. La planification de la production se fait selon les commandes et les besoins du marché. La production est artisanale.
- Le volume de production est estimé à 200 sachets par semaines. Chaque sachet est conditionné dans un sachet de 500 mg.

4. Fonctions Financière

MESSIFA est une entreprise privée. L'essentiel du capital et des divers investissements sont mobilisés par la promotrice. La marge bénéficiaire ne permet d'assurer que des dépenses courantes de l'unité. Elle ne permet pas d'engager de grands investissements, et la promotrice a eu des recours à des crédits au niveau des IMF notamment la FUCEC.

- Le capital est insuffisant

- Besoin en fond de roulement
- L'unité est très dépendante de la fluctuation des prix de soja

5. **Management, des ressources humaines et du système d'information**

Le personnel de l'Unité MESSIFA est estimé à 04 employés tous permanents, dont la tranche d'âge se situe entre 25 et 40 ans. Il n'existe pas de salaires mais un système de paye mensuelle qui varie de 27 000 F CFA à 35 000 F CFA

Fiche ENTRELEC

1. Présentation et Vision du Manager :

Nom : Ets ENTRELEC

Adresse : 18 BP : 241, Tel : 22 42 82 77, Cel : 90 72 54 67, E-mail : Kreine2200@yahoo.fr, Agoé-Téléssou, Lomé, Region Maritime.

Activités de l'unité de transformation : Production de Tourteau, Huile de soja

- (i) *Date de création et fondateurs* : Créé en ; Fondateur : Mme KODJO Akouvi
- (ii) *Les dirigeants actuels* : Mme KODJO Akouvi
- (iii) *La situation juridique* : Etablissement
- (iv) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 7 000 000 F CFA
- (v) *La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités)* :
- (vi) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe depuis sa création deux (02) produits initiaux à savoir :
 - l'huile de soja,
 - le tourteau.
- (vii) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :
 - Amélioration de son site de de production : travaux de rénovation
 - Diversification de sa gamme de production : Vente de graines torréfiées
 - Acquisition de son site de production (le site est baillé)
- (viii) *La vision du dirigeant* :
 - Augmenter sa production

2. . Positionnement stratégique

L'analyse de l'environnement de l'unité de transformation ENTRELEC relève

- L'unité ne dispose pas d'une grande expérience ;
- Un manque d'organisation au niveau des activités de l'unité
- L'unité est très fragilisée par la hausse des prix des graines de soja
- L'unité produit rarement.

3. . Fonctions commerciale et marketing

- Absence d'une réelle stratégie marketing et commerciale : Il n'existe pas un service consacré spécialement au marketing et à la commercialisation des produits : pas de commercial dans le personnel
- Pas d'actions de communication

4. Fonctions Technique

- ENTRELEC est propriétaire de son site de production.

- Les en matière premières sont achetées par l'intermédiaire des vendeuses.
- ENTRELEC dispose de toute la gamme d'équipement adaptée à ses activités de transformations : Presses, Torréfacteur, Moulin.
- Il faut revoir : les mesures de sécurité, d'hygiène et environnementales, Délocaliser le site : l'unité se trouve au sein d'un ménage.

5. Fonctions Financière

L'unité de transformation ENTRELEC est une initiative privée. Le capital d'investissement et les apports successifs sont estimés à près de 7 millions FCFA.

- Les activités de l'unité ne sont pas régulières : l'unité travaille par intermittence et sur commande. Les activités ne permettent néanmoins de rentabiliser les dépenses courantes mais pas encore l'investissement.
- Les activités de l'UT sont fortement bouleversées par la flambée des prix de soja

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

La moyenne d'âge du personnel (effectif très faible : 04) se situe entre 25 et 35 ans. Ils sont deux (02) permanents et deux (02) temporaires. Le personnel ne travaille pas dans de conditions confortables.

- Absence d'organisation en ressources humaines
- Pas de système d'information
- L'organisation du travail dépend uniquement du responsable : pas d'attribution de tâche au reste du personnel

Fiche EPSILON

1. Présentation et Vision du Manager :

(i) Nom : EPSILON

Adresse : BP : BP : 8345, Tel : 22 51 36 14, Cel : 90 02 00 55, E-mail : epsilon462@yhao.fr

Activités de l'unité de transformation : Production de Tourteau, d'Huile de soja et de Farine à base de Soja

(ii) *Date de création et fondateurs* : Créé 1^{er} Janvier 2005, 3 Aout 2015 (Installation à Kouvé) 2011 ; Fondateur : ALLADO Xavier

(iii) *Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital si possible)* :

(iv) *Les dirigeants actuels* : ALLADO Xavier

(v) *La situation juridique* : Sarl U

(vi) *L'évolution du capital (montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite)* : Depuis la création, les apports successifs sont estimés à 50 000 000 F CFA

(vii) *La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités)* :

(viii) *L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché* : L'unité de transformation développe depuis sa création trois (03) produits initiaux à savoir

- huile de soja,
- tourteau,
- Farine enrichie : Vie Vita, Vital + ; Vie Vita, Vital ++, Vie Vita, Vital + ++

(ix) *Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, tryptique qualité, sécurité et environnement, recrutement, partenariat* :

- Construction de l'usine

(x) *La vision du dirigeant* :

- Produire davantage pour satisfaire la demande nationale et internationale

2. Positionnement stratégique

- Bon positionnement stratégique : l'unité est présente sur le marché national et sous régional
- L'Unité maîtrise la qualité de sa chaîne de production, dispose des équipements modernes pouvant lui permettre de produire suffisamment, et travaille dans un environnement sécurisé avec un respect des règles d'hygiène et environnementales.
- La perspective de l'unité de production est d'accroître sa capacité d'approvisionnement en matière premières, d'augmenter sa capacité de production en renouvelant ses équipements afin de satisfaire une demande de plus en plus croissante et d'être positionné comme l'un des leaders en matière de transformation du soja au Togo.

3. . Fonctions commerciale et marketing

- L'unité dispose d'un service commercial efficace, dont six (06) sont installés à l'intérieur du pays
- L'unité a des clients au niveau national et sous régional
- L'unité de transformation a participé à plusieurs salons et foires : Salon international de l'Agro-Alimentaire de Lomé en (SIALO) 2014, EXPO Milan (2015), Foire Togo 2000, etc.
- L'unité développe des actions de communication

L'unité de transformation dispose d'une fiche clientèle et d'une base de données de leurs principaux fournisseurs (les producteurs de Soja, les intermédiaires en achat) et clients (les éleveurs, et les provendes). Elle a une clientèle très variée et un marché à la fois national et régional (l'unité commercialise ses produits dans les pays voisins). Les farines sont présentes dans presque toutes les pharmacies.

4. Fonctions Technique

- EPSILON est propriétaire du site d'exploitation composé de l'usine, d'un bloc administratif et magasin de stockage des graines de soja.
- Les sources d'approvisionnement en matière premières sont : Sotouboua, Guerim-Kouka, Nyamassila, et Notsé. L'unité dispose d'un équipement moderne et de haute gamme.
- La capacité optimale de transformation de l'unité est estimée à 50 tonnes de soja par mois, ce qui fait une production annuelle de 480 tonnes. Mais actuellement, les deux presses en état permettent une production de 30 tonnes le mois.

5. Fonctions Financière

EPSILON est une initiative privée. Le capital d'investissement est estimé à près de 50 millions FCFA. Le CA de l'unité varie entre 94 millions et de 144 millions F CFA (estimation faite à base de la production et du coût de revient des produits finis). Les charges les plus importantes en termes de valeur sont : l'achat des graines de soja, le salaire, et l'électricité.

6. Management, des ressources humaines et du système d'information

L'effectif du personnel assez important : Trente-six (36) dont 21 permanents. Il existe plus ou moins une organisation en matière de gestion de personnel (tenue des réunions de travail, déclaration des agents à la caisse nationale de sécurité sociale). L'unité dispose d'un personnel rigoureux et dynamique dont la tranche se situe entre 26 et 50 ans. L'unité dispose et met en place une politique de rémunération raisonnable (40 mille à plus de 200 mille F CFA). Le personnel dispose de bonnes conditions de travail.

ANNEXE 5

Statut juridique des unités de transformation par catégories

Catégories	Unités de transformation	Situation juridique	Pourcentages (%)
Catégorie 1	UTPA	Personne individuelle	25
	KETOU Ayossi		
	MOKPOKPO	Groupements	25
	GTA SHALOM		
	ENTRELEC	Etablissements (ETS)	37,5
	APELIS		
	SOPA		
FEMME SOLIDARITE	Société Coopérative Simplifiée (SCOOPS)	12,5	
Total	8	4	100
Catégorie 2	SOCMEL	Etablissements (ETS)	50
	FERME ALBARKA		
	BAC	Société à responsabilités limitées (SARL)	25
	YAYRALI	Société Coopérative Simplifiée (SCOOPS)	25
Total	4	3	100
Catégorie 3	AGROKOM	Etablissements (ETS)	50
	MAMAN SOJA		
	EPSILON	Société à responsabilités limitées (SARL)	50
	SOJA NYO « Le Soja est Bon »		
Total	4	2	100