



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE PROMOTION (USAID E-ATP)

In fulfillment of the following deliverable under task 3.2.5:

At least three business models per value chain developed and
disseminated
POULTRY (FY 2012)

Contract/ Project No.: EDH-1-00-00005-11

Submitted to: Danielle Knueppel, COR
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Lane, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.652.9061
■ www.abtassociates.com

In collaboration with:

ACDI/VOCA
CARANA Corporation
Banyan Global

J.E Austin
ASVELIS
Global Cold Chain Alliance



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

MODELE D'AFFAIRE DU GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE DE BOOLOLIGGEYE

EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE PROMOTION (E-ATP) PROJECT



November 2011

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Abt Associates Inc. for the Expanded Agribusiness and Trade Promotion Project.

Recommended Citation: Kouakou, Djé. November 2011 « Modèle d'affaire du Groupement d'intérêt économique de Boololiggeye. » Produced for the Expanded Agribusiness and Trade Promotion Project by Abt Associates Inc., Bethesda, MD.

Contract/Project No.: EDH-1-00-05-00005-00-11

Submitted to: Danielle Knueppel, COR
Expanded Agribusiness and Trade Promotion Project
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Avenue, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.9061
■ www.abtassociates.com

In collaboration with:
ACDI/VOCA
CARANA Corporation
ASVELIS

Global Cold Chain Alliance (GCCA)
J.E. AUSTIN
Banyan Global

MODELE D’AFFAIRE DU GROUPEMENT D’INTERET ECONOMIQUE DE BOOOLIGGEYE

EXPANDED AGRIBUSINESS AND TRADE
PROMOTION (E-ATP) PROJECT

DISCLAIMER

The author’s views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development (USAID) or the United States Government.

TABLE DE MATIERES

TABLE DE MATIERES.....	IV
ACRONYMES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE	IX
1. PRESENTATION DU PROJET ET DU PROMOTEUR.....	1
1.1 Présentation du projet.....	1
1.1.1 Origine de l'idée.....	1
1.1.2 Définition du projet.....	1
1.1.3 Justification du projet.....	1
1.1.4 Localisation du projet.....	2
1.1.5 Mission et vision de l'entreprise.....	2
1.1.6 Structure organisationnelle et juridique.....	2
1.2 Présentation du promoteur.....	3
1.2.1 Formation et expérience du gérant.....	3
1.2.2 Motivation et atouts du gérant.....	3
1.2.3 Contraintes du gérant.....	3
2. ETUDE DU MARCHÉ.....	5
2.1 L'offre de viande et de volaille.....	5
2.1.1 Importance de l'offre.....	5
2.1.2 La chaîne d'approvisionnement.....	6
2.2 La demande de viande et de volaille.....	7
2.2.1 Importance de la demande.....	7
2.2.2 Clientèle des exploitants avicoles.....	8
2.2.3 Parties prenantes au projet.....	8
2.3 Analyse concurrentielle.....	8
2.3.1 La pression des facilitateurs.....	9
2.3.2 Le pouvoir de négociation des clients.....	9
2.3.3 Menace des services de substitution.....	10
2.3.4 Barrières à l'entrée et les nouveaux entrants.....	10
2.3.5 Rivalité, force, et faiblesse des concurrents.....	10
2.3.6 Les facteurs clés de succès du projet.....	11
2.4 Stratégie de marketing.....	11
2.4.1 Management stratégique du projet.....	11
2.4.2 Plan de marketing.....	13
2.5 Etude technique et organisationnelle.....	14
2.5.1 Etude technique.....	14
2.5.2 Etude organisationnelle.....	18
3. ANALYSE FINANCIERE	21
3.1 Evaluation du coût du projet.....	21
3.1.1 Evaluation des charges.....	22
3.1.2 Détermination du chiffre d'affaires.....	22
3.1.3 Besoin en fonds de roulement.....	23

3.1.4	Besoin de financement.....	23
3.2	Plan de financement initial.....	24
3.3	Bilan d'ouverture.....	24
3.4	Analyse des performances financières du projet.....	24
3.4.1	Amortissement.....	24
3.4.2	Seuil de rentabilité.....	24
3.4.3	Compte de resultat prévisionnel.....	25
3.4.4	Plan de trésorerie.....	26
3.4.5	Rentabilité du projet.....	26
4.	ANALYSE DES RISQUES, PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, ET GESTION DES DECHETS.....	29
4.1	Catégories de dangers.....	29
4.1.1	Dangers biologiques.....	29
4.1.2	Dangers physiques.....	30
4.1.3	Dangers chimiques.....	30
4.2	Recommandation de mesures préventives.....	31
4.3	Gestion des déchets.....	33
	ANNEXE A: PLAN DE FINANCEMENT.....	35
	ANNEXE B: FONDS DE ROULEMENT EN ANNEES 2 ET 3.....	37
	ANNEXE C: PLAN DE TRESORERIE EN PREMIERE ANNEE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET.....	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Rémunération du personnel permanent.....	19
Tableau 2 :	Le coût des investissements du projet.....	21
Tableau 3 :	Les charges variables.....	22
Tableau 4 :	Répartition des charges fixes.....	22
Tableau 5:	Recettes annuelles (en FCFA).....	23
Tableau 6 :	Estimation du besoin en fonds de roulement pour l'année 1.....	23
Tableau 7 :	Plan de financement initial.....	24
Tableau 8 :	Bilan d'ouverture.....	24
Tableau 9 :	Compte de resultat différentiel.....	25
Tableau 10 :	Compte de résultat prévisionnel (en FCFA).....	25
Tableau 11 :	Plan de trésorerie pour l'année 2012.....	26
Tableau 12 :	Delais de récupération du capital investis.....	27
Tableau 13 :	Autres ratios de rentabilité.....	27

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Evolution de la production de viande de volaille.....	5
Figure 2 :	La concurrence au sein du secteur de l'abattage de volaille.....	9
Figure 3 :	Segmentation stratégique.....	12
Figure 4 :	Processus d'abattage et de transformation de la volaille.....	16
Figure 5 :	Plan de construction de l'atelier d'abattage de volaille.....	17
Figure 6 :	Organigramme du projet.....	18

ACRONYMES

BFR	Besoin en fonds de roulement
CA	Chiffre d'affaire
DRCI	Délais de récupération du capital investis
E-ATP	<i>Expanded Agribusiness and Trade Promotion Project</i>
FAFA	Fédération des acteurs de la filière avicole
GIE	Groupement d'intérêt économique
OHADA	Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique
OSP	Organisation socioprofessionnelle
PAC	Poulet prêt à cuire
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite ou moyenne entreprise
SCA	Stratégie de croissance accélérée
SENELEC	Société nationale d'électricité du Sénégal
SONES	Société nationale des eaux du Sénégal
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UNAFA	Union nationale des acteurs de la filière avicole
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
VAN	Valeur actuelle nette

INTRODUCTION GENERALE

Le sous-secteur de l'élevage occupe une place importante dans l'économie nationale de Sénégal, avec une contribution de 4,0 pourcent en moyenne à la formation du produit intérieur brut (PIB) pour la période 2000–2008. Sa valeur ajoutée a progressé, en moyenne, de 4,2 pourcent sur la période, atteignant plus de 330 milliards de FCFA en 2008, aux prix courants. Le sous-secteur croît plus vite que le PIB et son évolution est plus régulière que celle du secteur primaire. Sa contribution au PIB du secteur primaire a augmenté, entre 2000 et 2008, de 4,2 points, passant de 24,8 pourcent à 29 pourcent (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie 2008).

La filière avicole contribue pour près de 17 pourcent du PIB d'élevage. Son chiffre d'affaires global a été de près de 110 milliards de FCFA en 2009.

Au regard de son apport sur le plan nutritionnel, notamment en milieu rural, mais aussi des investissements d'un peu plus de 25 milliards de FCFA consentis dans le secteur dit moderne par le privé et du nombre d'emplois créés (environ 15.000 personnes), la filière avicole reste également un segment important de l'économie sénégalaise.

Les performances de la filière résultent d'une volonté engagée des autorités gouvernementales, qui ont très tôt apprécié les potentialités énormes de ce secteur, de promouvoir l'aviculture, plus particulièrement l'aviculture industrielle. Les progrès réalisés sont tels qu'aujourd'hui, chez certains éleveurs, les performances enregistrées sont comparables à celles obtenues dans les pays développés. En effet, pour un cycle de 45 jours d'élevage, la production donne un poulet de 1,5 à 2 kg de poids et une ponte annuelle de 260 à 280 œufs de consommation par poule pondeuse.

Le secteur avicole a cependant été freiné dans son développement par la concurrence des produits importés, notamment dans la période 2000 à 2006. Mais, depuis cette dernière année, la grippe aviaire est venue au « secours » de la filière. L'avènement de cette maladie a amené, en effet, les autorités gouvernementales à suspendre jusqu'à nouvel ordre les importations de produits avicoles, mettant ainsi les producteurs nationaux dans une position intéressante de reconquête du marché intérieur. Grâce à cette suspension, la filière connaît à nouveau un boom, notamment en ce qui concerne le secteur moderne.

Toutefois, malgré l'embellie constatée, la fragilité de la compétitivité demeure une question lancinante du fait notamment d'une mesure d'interdiction de plus en plus décriée par les exportateurs étrangers. En outre, une introspection de la filière démontre un manque criard d'avantages concurrentiels sur les déterminants de sa compétitivité au plan mondial.¹ Le Sénégal, en effet, ne semble pas disposer d'avantages concurrentiels du fait, entre autres, i) d'un faible niveau de valorisation des produits marqué par la présence sur le marché national de produits entiers « poulet prêt à cuire (PAC) et des tentatives timides de valorisation à travers la découpe, et ii) d'une inexistence d'abattoirs qui rend les conditions d'abattage de volaille encore informelles et très sommaires, posant ainsi un sérieux risque pour la santé publique, avec le non-respect des règles élémentaires d'hygiène dans les phases d'abattage.

¹ Etude sur la relance de la filière avicole au Sénégal–MEL, septembre 2010.

Le présent projet de création d'un atelier d'abattage s'inscrit dans la perspective de l'amélioration des conditions d'abattage de la volaille pour la production d'une viande de qualité.

Le projet est initié par le Groupement d'intérêt économique (GIE) Boololiggeye de Senegal, qui capitalise une expérience assez riche en aviculture, plus particulièrement dans la production de poulets de chair.

Le projet est présenté suivant trois parties :

- La première partie traite de l'environnement du projet. Elle comprend deux chapitres : un premier chapitre qui présente le projet et son promoteur et un second qui analyse le contexte du marché.
- La seconde partie traite du fonctionnement et des performances du projet. Elle comprend quatre chapitres, dont les deux premiers traitent des aspects marketing et technique et les deux autres, des questions organisationnelles et financières.
- La troisième partie traite des aspects environnementaux liés aux déchets d'abattage.

I. PRESENTATION DU PROJET ET DU PROMOTEUR

Le projet et le promoteur sont présentés dans ce chapitre, suivant deux sections :

- une première section qui porte sur l'origine de l'idée du projet, son contexte, et sa justification ; la forme juridique adoptée ; et la vision du promoteur
- une seconde section qui traite des forces et des faiblesses du promoteur

I.1 PRESENTATION DU PROJET

I.1.1 ORIGINE DE L'IDEE

L'idée de projet de création d'un atelier d'abattage de volailles est née du constat relatif à une offre de services d'abattage ne satisfaisant pas la demande dans la zone du projet. Les promoteurs du projet, qui évoluent depuis 2005 dans la production de poulets de chair et qui se sont engagés dans une stratégie de diversification des activités de la ferme, ont décidé ainsi de se lancer dans la prestation de service d'abattage pour accroître leurs revenus. L'idée d'installation d'un atelier d'abattage de volailles répondant aux normes d'hygiène participe de cette volonté. L'appui technique du projet Expanded Agribusiness and Trade Promotion (E-ATP) permet d'assurer la construction d'un abattoir modèle qui répond aux normes sanitaires et la traçabilité des poulets abattus.

I.1.2 DEFINITION DU PROJET

Le projet consiste en la mise en place d'un atelier d'abattage de volailles au sein de la ferme du GIE promoteur, qui est déjà actif dans la production de poulets de chair. La prestation de service porte sur l'abattage des volailles.

La clientèle du projet sera constituée des petites et moyennes entreprises (PMEs) avicoles de la commune de Pout et des zones environnantes (Sangalkam, Thiès). Le besoin en termes de services d'abattage de qualité respectant les normes hygiéniques est, en effet, bien réel dans la zone.

I.1.3 JUSTIFICATION DU PROJET

Au plan macroéconomique, le projet trouve une justification générale dans la Stratégie de croissance accélérée (SCA) dont l'axe principal repose sur la création de pôles de compétitivités basées sur la promotion de grappes d'activités porteuses. A cet effet, la Charte des PME vient consolider cette vision en considérant la nécessité de consolider l'appui des PME dans la création de richesses et d'emplois. En effet, « considérant l'importance numérique des Petites et Moyennes Entreprises (80 à 90% du tissu des entreprises au Sénégal) et le fait qu'elles ne concentrent aujourd'hui qu'environ 30% des emplois, 25% du

chiffres d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale,² » il demeure plus qu'important de renforcer ce tissu de PME au travers d'une politique ardue d'accompagnement.

En outre, au niveau régional, avec l'avènement de la décentralisation, la région est promue en collectivité locale dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière et a en charge de promouvoir le développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel, et scientifique de la région. A cet effet, le développement régional, voire local, passe par la création de richesses au travers de la promotion d'un tissu d'entreprises performantes.

Enfin, avec la Charte des PME, le projet est éligible aux avantages prévus à l'article 49 du Chapitre premier, Titre III relatif aux mesures de soutien et d'aides aux jeunes entrepreneurs de 20 à 45 ans.

I.1.4 LOCALISATION DU PROJET

Le projet est implanté dans la région de Thiès, plus précisément dans la commune de Pout. La zone est riche de potentialités naturelles, avec notamment la pêche, l'agriculture, et le tourisme, qui sont les principales sources de revenus des populations. Le tissu de PME avicoles est en plein essor, avec surtout l'urbanisation accrue et le développement des hôtels, restaurants, et lieux d'hébergement touristique.

I.1.5 MISSION ET VISION DE L'ENTREPRISE

La mission du GIE Boololiggeye est de contribuer à la consolidation d'un tissu de PME viables, pérennes, et performantes en offrant des produits avicoles et services d'abattage de qualité répondant aux attentes et besoins de la clientèle. Pour ce faire, le GIE peut compter sur la formation, les expériences en matière de production de volailles ainsi que la connaissance des données économiques de la région.

La vision du GIE est de créer un atelier témoin d'abattage de volailles en vue d'offrir des services adaptés répondant aux normes de qualité et d'hygiène et gagner le pari du développement par le renforcement du tissu de PME créatrices de richesses et d'emplois. Ainsi, cette vision ne saurait se réaliser sans la définition d'objectifs stratégiques à moyen et long terme dont les importants sont les suivants :

- Etablir un partenariat avec tous les acteurs de promotion des PME, telles que les institutions de microfinance, les organisations socioprofessionnelles, les structures étatiques de promotion des PME
- Mettre en place un réseau de distribution des produits avicoles au niveau national
- Donner une offre de produits et services adaptés avec une approche qui privilégie la communication et la fidélisation des clients
- Assurer la rentabilité de la ferme voire de l'atelier d'abattage au plus tard dès la troisième année d'exploitation
- Réussir à long-terme à faire le maillage du territoire national

I.1.6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET JURIDIQUE

Une structure fonctionnelle légère est déjà mise en place. Le projet mettra pleinement à profit les compétences d'un de ses initiateurs, en l'occurrence Monsieur Clautere Isidore. Ce dernier assurera la fonction administrative et financière, aura en charge la gestion de la relation clientèle et tiendra la

² (Charte des PME, 2003, page 3.)

comptabilité du projet (cf. chap. 2.2). L'optique ici est de s'assurer d'une supervision directe du personnel, avec une gestion axée sur les résultats et surtout de réduire les coûts au démarrage du projet.

Sur le plan juridique, il convient de noter que les différentes formes de statuts juridiques des entreprises sont régies au Sénégal, depuis le 1 janvier 1998, par l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) portant sur le Droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique. Les promoteurs ont opté pour le maintien du GIE, une des formes juridiques qui s'offrent au projet dans ce cadre.

I.2 PRESENTATION DU PROMOTEUR

Le projet est initié par le GIE Boololiggeye. Comme mentionné précédemment, Monsieur Clautere Isidore, qui est présenté ci-après, sera son principal gérant.

I.2.1 FORMATION ET EXPERIENCE DU GERANT

Clautere Isidore est un technicien agricole diplômé en 2001. Spécialisé en aviculture, domaine dans lequel il évolue depuis l'année 2005, il a reçu également une formation en entrepreneuriat, tout comme il a eu l'opportunité de renforcer ses capacités en gestion des entreprises avicoles et en management opérationnel.

Depuis plus de cinq ans, Monsieur Isidore est responsable de la gestion opérationnelle de l'exploitation du groupement promoteur.

I.2.2 MOTIVATION ET ATOUTS DU GERANT

Après cinq années d'expérience au sein du groupement, Monsieur Isidore compte diversifier et développer davantage les activités de la ferme, en se spécialisant dans l'abattage de volailles. Plusieurs raisons sous-tendent cette volonté, dont les plus importantes sont :

- Valoriser ses compétences : en effet, il a capitalisé des connaissances qui peuvent être une valeur ajoutée.
- Se démarquer de la monotonie : souvent, c'est la sinécure dans le secteur ; aussi, il se propose de vivre d'autres challenges et se réaliser lui-même.
- Faire le pari du développement régional : la décentralisation est une opportunité à saisir pour une gestion de proximité, en s'appuyant sur les réalités locales. Ainsi, la promotion d'un entrepreneuriat local performant devra être le pilier d'un développement local qui soit capable de créer de la richesse et par ricochet des emplois.

I.2.3 CONTRAINTES DU GERANT

Les principales contraintes du gérant sont les limites au plan financier, notamment pour l'apport personnel. Toutefois, ce dernier compte mettre à profit son réseau relationnel pour mobiliser les financements nécessaires.

Noter également que le GIE a eu, dans son évolution, des problèmes de trésorerie, voire de gestion efficace de la production. C'est ainsi que le niveau de production de poulets de chair est resté jusqu'ici en deçà des capacités de la ferme.

2. ETUDE DU MARCHÉ

2.1 L'OFFRE DE VIANDE ET DE VOLAILLE

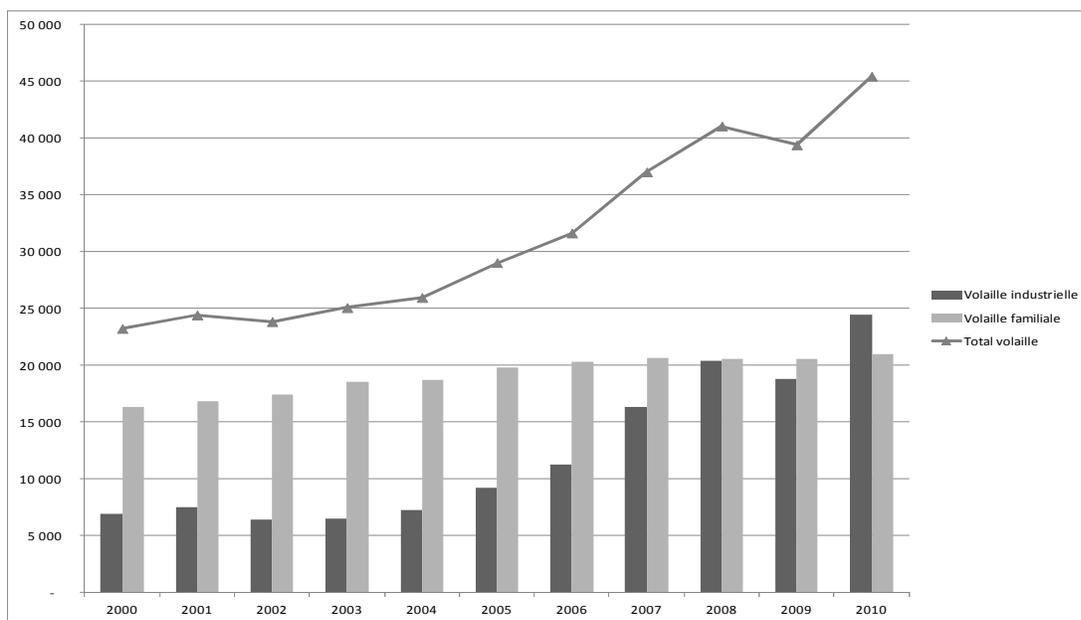
2.1.1 IMPORTANCE DE L'OFFRE

L'offre de viande de volaille a porté, en 2010, sur un volume de 45.451 tonnes, dont 24.469 tonnes de poulets industriels, correspondant à **16,313 millions** de sujets et 20.982 tonnes de poulet familial (Direl³ 2010). Cette production représente 26 pourcent de la production totale de viande du Sénégal. Elle a été assurée intégralement par la production locale, des importations n'ayant pas été réalisées au cours de cette année, en raison de la mesure d'interdiction liée à la menace de la grippe aviaire qui est toujours en vigueur.

La production locale de viande de volaille a connu une évolution positive depuis la libéralisation intervenue en 1987, soutenue en cela, entre autres, par une disponibilité de poussins produits par des couvoirs qui ont régulièrement amélioré leurs performances dans ce domaine.

Dans la période 2000 à 2005, cependant, la production de viande a été contenue à moins de 30.000 tonnes (dont 72 pourcent assurés par l'aviculture familiale) du fait de la concurrence des importations qui ont freiné nettement l'élan du secteur industriel (fig.1).

FIGURE I : EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE VIANDE DE VOLAILLE



Source : Direction de l'Elevage

³ Direction de l'Elevage

Le tonnage de poulet industriel atteint en 2010, qui a pu être réalisé à la faveur de la situation favorable créée par la grippe aviaire, correspond à un chiffre d'affaire d'environ 45 milliards de FCFA. On peut noter qu'avec cette mesure, la production a augmenté de 166 pourcent par rapport à la production maximale réalisée avant l'arrêt des importations en 2006.

En dépit de ses performances, la filière avicole locale n'arrive pas encore cependant à satisfaire la demande nationale, d'où la pression régulière des importateurs auprès de l'état pour lever la mesure d'interdiction d'importation qui frappe les produits avicoles.

2.1.2 LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Les producteurs restent les principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement en viande de poulet. Ils peuvent être spécialisés dans l'élevage de poulets de chair, de poules pondeuses (ou les deux à la fois), ou de poussins d'élevage.

D'une manière générale, les exploitations avicoles se répartissent en trois catégories :

- les élevages amateurs, qui possèdent quelques dizaines de poulets dans des poulaillers de fortune
- les petits et moyens élevages, qui ont des effectifs un peu plus importants que les premiers, qui sont élevés dans des poulaillers relativement aux normes
- les grands élevages, qui possèdent des effectifs de poulets très importants, élevés dans des bâtiments bien construits

Les producteurs s'approvisionnent en poussins, intrants alimentaires, produits vétérinaires, et matériel d'élevage auprès des firmes spécialisées de la place (AVISSEN, Complexe Avicole de Mbaou, NMA, PRODAS, SEDIMA, SENTENAC), des vétérinaires privés, et des artisans ou des commerçants.

En fin de cycle, les volailles peuvent être abattues dans l'enceinte de la ferme avicole par de la main d'œuvre (ouvriers avicoles) moyennant rémunération par sujet abattu ou être acheminées directement vers les unités d'abattage et de déplumage, pour y subir les opérations de transformation. Près de 42 unités d'abattage sont répertoriées à ce jour au niveau des régions de Dakar et de Thiès, qui peuvent être classées en trois types : i) des unités d'abattage et de déplumaison, ii) des unités d'abattage (tueries), et iii) des unités de déplumage. Les unités d'abattage n'offrent en général pas des conditions satisfaisantes ; les lieux d'abattage et de déplumaison ne sont pas cloisonnés, ne satisfaisant pas ainsi au principe de séparation des secteurs sain et souillé.

L'écoulement des produits se fait principalement suivant deux circuits :

- i. Un circuit long (circuit dominant) où passe la plupart de la production. Il consiste en l'achat bord champ de produits vifs par des Bana-Banas, qui les achemine vers les lieux de consommation. Les poulets seront vendus directement aux consommateurs (ménages, restaurants, autres utilisateurs) ou à des revendeurs/transformateurs exerçant au niveau des grands marchés de Dakar (Sandaga, Tilène, Castors). Les revendeurs font souvent appel aux services de tueurs/déplumeurs, s'ils doivent vendre les poulets en carcasses. Ce circuit, très peu profitable aux producteurs, au regard des prix de vente pratiqués, est privilégié cependant par ces derniers, en raison de la garantie de débouchés pouvant être assurée par les Bana-Banas.
- ii. Un circuit court qui consiste en l'écoulement de la production directement auprès du consommateur par le producteur, le consommateur étant le plus souvent le ménage voisin. Ce circuit intéresse surtout les producteurs possédant de faibles effectifs. La vente des produits se

fait progressivement et souvent au détail, pour maximiser la marge.

Les produits sont généralement transportés dans des conditions peu hygiéniques. Il est généralement fait recours au « taxi-bagages, » si la voiture personnelle du Bana-Bana, sommairement aménagée à cet effet, n'est pas utilisée. Mais, les poulets peuvent aussi être transportés en carcasses dans des glacières.

Au niveau de la distribution, où l'on a généralement recours au congélateur pour la conservation des carcasses de poulets, on rencontre les acteurs suivants :

- Des collecteurs de poulets : Ils sont le plus souvent installés dans les grands marchés de Dakar. Disposant d'un important portefeuille de clients, ils vendent en gros et au détail, des carcasses de poulet entier, non emballées.
- Des « boucheries spécialisées : » Elles vendent des poulets de chair (le plus souvent importés) et des œufs de consommation. Installées dans la filière à la faveur du développement des importations, elles jouent un rôle primordial dans la distribution. Ce sont elles qui assurent surtout la distribution de proximité auprès des ménages, au niveau des quartiers. Elles sont approvisionnées directement par des producteurs.
- Des supermarchés : implantés pour la plupart au milieu des années 90, ils sont généralement localisés au niveau des stations d'essence. Ils disposent d'un rayon de boucherie où sont mêlés produits locaux et produits importés. Ils achètent auprès des unités industrielles qu'ils prennent soin de référencier. Les ménages les plus exigeants du point de la qualité et les plus solvables constituent l'essentiel de la clientèle des supermarchés.

2.2 LA DEMANDE DE VIANDE ET DE VOLAILLE

2.2.1 IMPORTANCE DE LA DEMANDE

La demande nationale de viande de poulet, qui s'entend le cumul de la production locale et des importations, a connu une nette progression au cours des dix dernières années, liée notamment au caractère bon marché des produits importés, par rapport au poulet local. On estime à environ 32.000 tonnes, correspondant à **21,33** millions de sujets, la demande de viande de poulet industriel, sur la base de la production locale et du volume des dernières importations de viande réalisées.⁴ On note ainsi que la demande est satisfaite actuellement à hauteur de 76 pourcent par l'offre locale. Il existe ainsi un gap de près de 7.600 tonnes à combler pour satisfaire le marché, soit un effectif de **5,067** millions de sujets.

L'analyse du marché laisse apparaître une certaine saisonnalité de la demande, avec des pics enregistrés au moment de certains événements (fêtes religieuses, fin d'année). On note, par ailleurs, une pénurie de poulets pendant la saison des pluies, période où un grand nombre de petits aviculteurs suspendent leur activité, le plus souvent pour absence de professionnalisme.

⁴ On fait l'hypothèse que les 7.681 tonnes de viande importées en 2010 seraient composées pour l'essentiel de la viande de volaille. En effet, en dépit de l'augmentation des droits de douane (20 pourcent), l'absence d'application d'autres éléments de restriction, tels que les normes de sécurité sanitaire, favoriserait toujours cette viande, qui resterait encore compétitive sur le marché, en raison de son coût de revient très bas par rapport aux autres viandes

2.2.2 CLIENTELE DES EXPLOITANTS AVICOLES

Elle se répartit en deux catégories :

- les entreprises privées, qui peuvent être classées selon la taille, l'activité pratiquée, et le chiffre d'affaire ; ils sont les premiers clients du projet
- les consommateurs finaux

Les entreprises privées

- *Les hôtels et supermarchés*

Ce sont des clients fixes, qui contractent généralement avec des éleveurs (très souvent de grands éleveurs) pour leur approvisionnement régulier. Ils exigent beaucoup de conditions à remplir : poids des poulets, âge des poulets, présentation (conditionnement sous emballage). Ce sont en général de bons payeurs.

- *Les restaurateurs collectifs*

Leurs fournisseurs peuvent être aussi bien les grands que les éleveurs moyens. Ils sont un peu moins exigeants sur le poids et l'âge des poulets. Ils peuvent être livrés en vrac. Le conditionnement n'est pas également obligatoire dans certains cas. Le marché est passé en fonction des relations de la personne qui a charge les achats dans ces structures. Les restaurateurs collectifs sont considérés par les aviculteurs comme de mauvais payeurs, qui règlent, en général, leurs commandes avec du retard.

- *Les restaurants et les dibiteries*

Ils s'approvisionnent quotidiennement auprès des Bana-Banas et des collecteurs. Ils constituent d'importants débouchés pour les aviculteurs, bien qu'ils achètent le plus souvent à crédit.

Les consommateurs finaux

Il s'agit des particuliers ou des ménages. Ils achètent au marché le poulet vivant chez le Bana-Bana ou la carcasse de poulet entier auprès du revendeur.

2.2.3 PARTIES PRENANTES AU PROJET

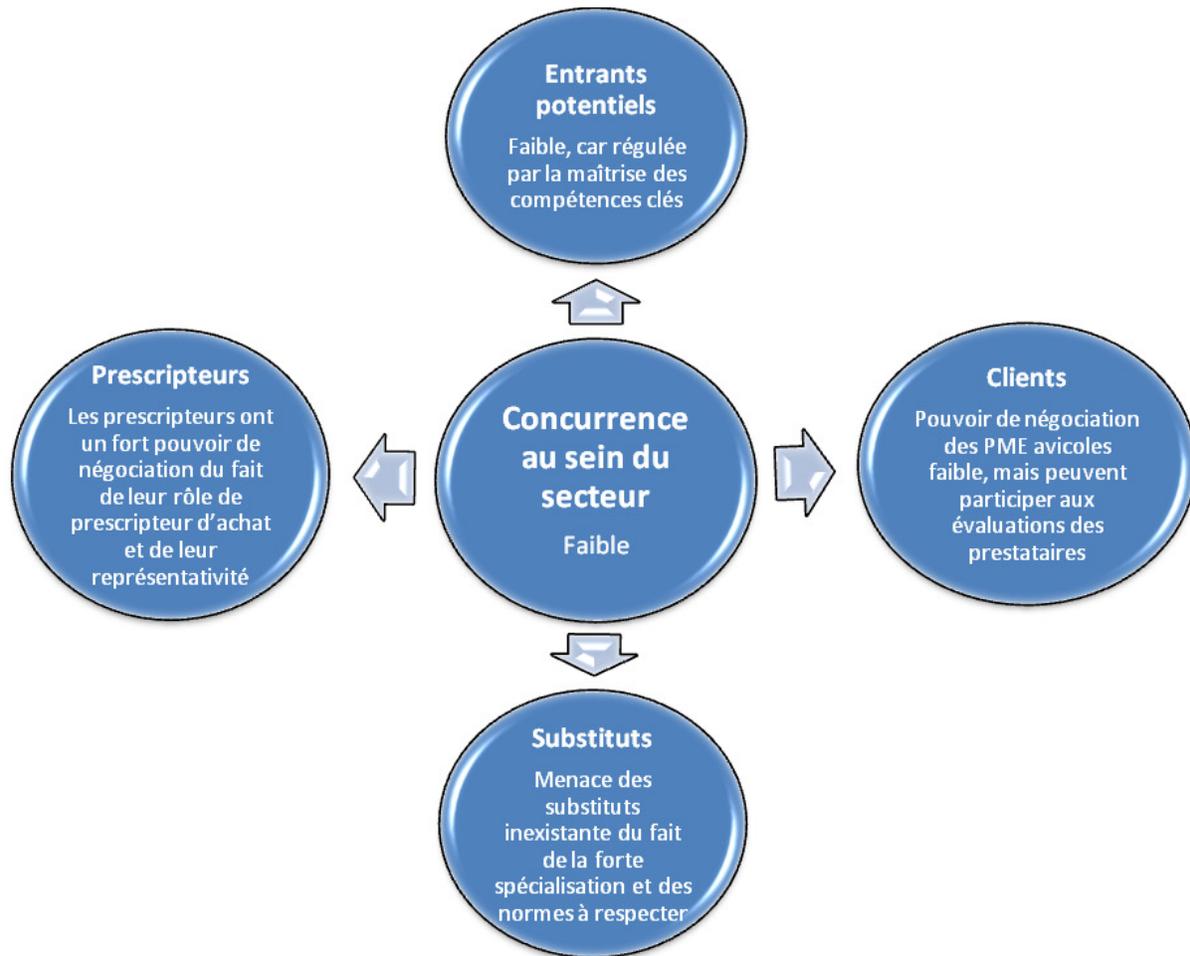
Les acteurs suivants seront les parties prenantes essentielles du projet :

- entreprises privées
- ménages
- organisations socioprofessionnelles (OSP) (prescription et intégration réseau des OSP)

2.3 ANALYSE CONCURRENTIELLE

La figure 2 résume la situation de la concurrence au sein du secteur avicole, en ce qui concerne la prestation d'abattage.

FIGURE 2 : LA CONCURRENCE AU SEIN DU SECTEUR DE L'ABATTAGE DE VOLAILLE



2.3.1 LA PRESSION DES FACILITATEURS

Les facilitateurs sont les différentes organisations socioprofessionnelles qui constituent un maillon important du marché en ce sens qu'ils sont des prescripteurs d'achat bénéficiant d'une certaine crédibilité et d'une représentativité avérée. Leur force de négociation demeure, par conséquent, forte. Le projet compte ainsi nouer un partenariat avec ces OSP, notamment celles évoluant dans la région et ayant un sociétariat composite avec une présence de PME avicoles. Ces dernières seront les premiers clients du projet, ce qui devrait concourir à réduire la pression des facilitateurs.

2.3.2 LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS

Le pouvoir de négociation des clients reste tributaire de l'offre et des prestataires qui jouent un rôle déterminant de prescripteurs d'achat en offrant des facilités aux clients finaux que sont les PME avicoles. Les clients n'ont pas ainsi un pouvoir très élevé ; toutefois leurs besoins, leurs attentes, ainsi que leurs évaluations sont des critères de choix sur lesquels ils peuvent avoir une prise de décision par rapport aux concurrents.

Pour se démarquer de cette concurrence, le projet compte se différencier, notamment par une offre de proximité marquée par une qualité des prestations, un respect des délais et des normes hygiéniques et la communication en permanence avec les clients, toutes actions qui devraient concourir à fidéliser ces derniers.

2.3.3 MENANCE DES SERVICES DE SUBSTITUTION

L'une des principales caractéristiques du service d'abattage est son fort degré de spécialisation. Le service implique, en effet, des compétences techniques avérées, mais aussi une certaine ouverture d'esprit par rapport à l'environnement politique, juridique, environnemental, et économique. Il est donc difficile, sans expérience, de pouvoir développer des « core competencies » dans le domaine. Ainsi, la menace des services de substitution reste faible.

2.3.4 BARRIERES A L'ENTREE ET LES NOUVEAUX ENTRANTS

Avec les normes qui gouvernent l'abattage de volaille et la spécialisation nécessaire qu'il faut avoir pour mettre en service une unité d'abattage, les barrières à l'entrée dans ce marché, qui s'autorégule de fait, demeurent fortes. D'où une concurrence assez faible, notamment dans la zone du projet. En effet, l'essentiel des prestataires sont pratiquement basés dans la région de Dakar. Toutefois, avec le développement du secteur et l'emphase mise par l'état sur le développement de l'entrepreneuriat, il faut s'attendre à l'arrivée de nouveaux entrants.

Pour prendre une longueur sur cette concurrence potentielle, le projet envisage de mettre en œuvre une stratégie basée sur ses compétences clés et sur un partenariat ciblé avec les organisations socioprofessionnelles de la région.

2.3.5 RIVALITE, FORCE, ET FAIBLESSE DES CONCURRENTS

La concurrence dans le secteur de l'abattage de volailles reste marquée par un faible nombre de prestataires formels dans la région de Thiès. Seule une unité d'abattage de volailles a été répertoriée, ce qui dénote d'une faible pression des concurrents directs.

Les principales forces de cette unité concurrente restent son ancienneté, qui lui a fait bénéficier d'une certaine expérience et sa bonne connaissance du secteur.

Elle connaît cependant de nombreuses faiblesses :

- non-spécialisation dans l'aviculture
- organisation interne déficiente
- absence d'outils pour manager
- moyens financiers insuffisants
- absence de politique de proximité
- prestations ponctuelles, non inscrites dans la durée, ce qui ne garantit pas l'efficacité et la performance

2.3.6 LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROJET

- *Maitrise des competences sur l'aviculture*

Le premier atout du projet demeure la compétence du gérant, un technicien agricole maîtrisant parfaitement tous les aspects techniques liés à la gestion opérationnelle d'une ferme avicole. Avec une expérience acquise à la faveur de quelques années de pratique et d'une formation reçue en gestion d'entreprise, le gérant a pu développer ainsi les compétences clés qui lui ont permis d'avoir une certaine notoriété en rapport avec la qualité des produits de sa ferme.

- *La proximite*

La plupart des prestataires de service d'abattage étant implantés dans la capitale, le projet tirera davantage parti de la proximité géographique avec la clientèle. Cette proximité lui permettra notamment de développer la relation clientèle et d'avoir ainsi un feedback permanent des clients sur la qualité de ses prestations.

- *L'approche qualite*

Une approche centrée sur la qualité sera mise en œuvre par le projet. Les employés seront tous formés en cette démarche. En outre, avec le concours notamment des organisations socioprofessionnelles, le projet compte se lancer également dans une stratégie de labellisation.

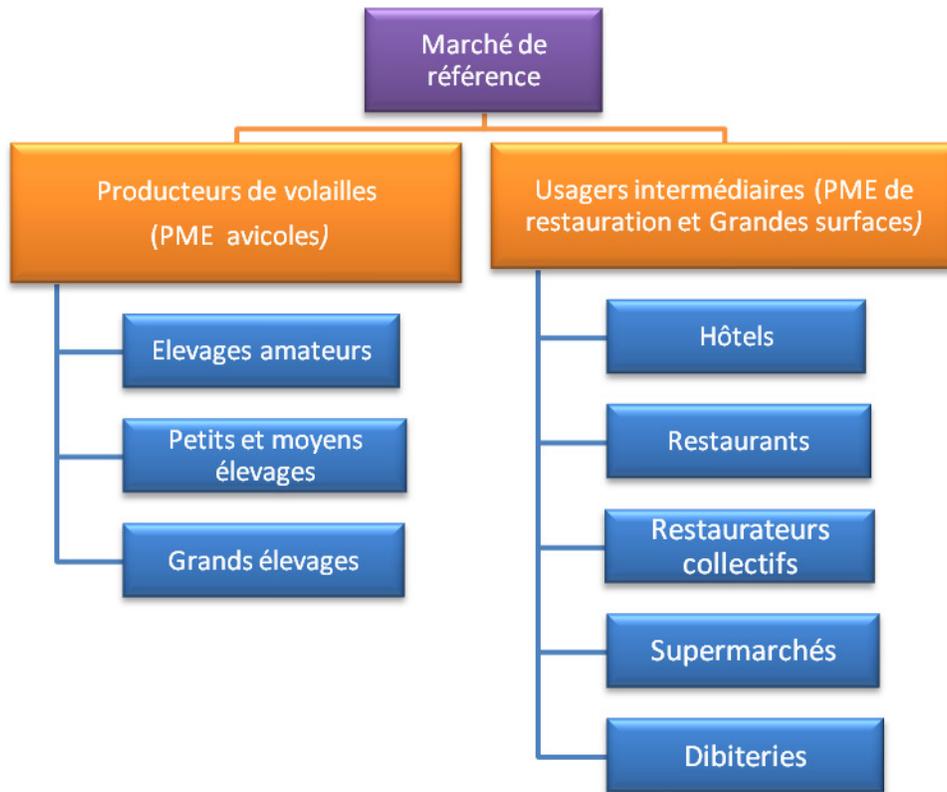
2.4 STRATEGIE DE MARKETING

2.4.1 MANAGEMENT STRATEGIQUE DU PROJET

La méthode de la segmentation comportementale a été utilisée pour identifier et découper dans un premier temps le marché de référence en produits marchés. Ensuite, les produits marchés ont été segmentés en micro-segments, sur la base de variables telles que la taille des unités avicoles et le statut formel des consommateurs intermédiaires (cf. figure 3).

L'avantage de cette segmentation est qu'elle permet de mener envers chaque segment cible, des actions spécifiques pour satisfaire à ses attentes.

FIGURE 3 : SEGMENTATION STRATEGIQUE



Le projet développera une stratégie de niche, suivant deux axes :

- i. Un positionnement au niveau des segments de PME avicoles et d'usagers de viande de volaille tels que les PME de restauration et les grandes surfaces de la zone de Pout, voire de la région de Thiès
Quatre exploitations avicoles relativement importantes sont implantées dans la zone de Pout, en plus des élevages amateurs.

En ce qui concerne les PME de restauration, elles sont nombreuses dans la zone, ainsi que dans la région de Thiès, dont le fort potentiel touristique explique que beaucoup d'hôtels y soient implantés, en particulier dans la ville de Mbour.

Pour satisfaire pleinement à ses attentes, le projet développera notamment une communication intense à l'endroit de cette clientèle, qui lui permettra d'améliorer en permanence la qualité de ses prestations.

- ii. Un partenariat avec les organisations socioprofessionnelles d'aviculture, telles que la Fédération des acteurs de la filière avicole (FAFA) et l'Union nationale des acteurs de la filière avicole (UNFAFA)
Ce partenariat devrait aider notamment à diffuser la bonne image du projet et donc à élargir sa clientèle. La qualité des prestations de l'atelier d'abattage serait, en effet, largement véhiculée auprès des acteurs de la filière.

A l'analyse des principaux segments et les choix de stratégie de ciblage et de positionnement du projet, trois avantages concurrentiels se dégagent pour ce dernier :

- un avantage externe basé sur le partenariat avec les organisations socioprofessionnelles
- un avantage interne basé sur une approche de qualité axée sur le respect des normes
- un avantage basé sur les compétences clés

Durant les trois premières années, le projet concentrera davantage ses efforts sur le marché local. Par la suite, les prestations seront étendues à d'autres régions du pays, sous l'effet notamment de la mise en réseau avec les organisations socioprofessionnelles, dans une perspective de partenariat gagnant-gagnant.

2.4.2 PLAN DE MARECHAGE

Politique de service

La qualité et le respect des normes seront les éléments clés de l'offre de services du projet. Les principaux services offerts seront l'abattage et la découpe.

Le principe de la « marche en avant » sera ainsi totalement respecté, qui permettra une progression continue et rationnelle dans l'espace des différentes opérations.

De la réception des volailles jusqu'à l'expédition des produits, la conception des locaux permettra à la viande de suivre un circuit qui respecte deux principes :

- pas de retour en arrière d'un produit
- pas de contact entre les secteurs propre et sale

Politique de prix

Les tarifs suivants, qui sont alignés sur ceux en vigueur sur le marché, seront appliqués par le projet, par poulet traité :

- Abattage : **75 FCFA** pour les exploitants avicoles et **100 FCFA** pour les autres catégories de clients, en l'occurrence les entreprises privées (grandes surfaces, restaurants, hôtels)
- Découpe : **75 FCFA** pour les exploitants avicoles et **100 FCFA** pour les autres catégories de clients (grandes surfaces, restaurants, hôtels)

Politique de communication

La politique de communication du projet visera, d'une manière générale, à développer une notoriété de celui-ci auprès de ses clients potentiels. Il s'agira, de façon spécifique :

- de faire connaître les services de l'atelier
- de pénétrer le marché, en se positionnant sur une niche prometteuse
- d'asseoir une notoriété par l'approche qualité

La forme de communication retenue est la communication personnelle, pour privilégier le contact avec le client et pouvoir ainsi mieux appréhender ses attentes. L'approche sera ainsi basée surtout sur le relationnel, le client donnant toujours son feedback sur les services effectués.

Vis-à-vis des organisations socioprofessionnelles, la stratégie de communication consistera en des échanges d'informations et en la mise à disposition des compétences du projet en matière de bonnes pratiques.

En vue d'une bonne gestion de la clientèle, une base de données sera mise en place. Outre la capitalisation d'informations sur la clientèle, la base aura également pour vocation de servir d'observatoire, pour suivre les tendances du marché au plan régional.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de communication, le projet s'abonnera à une ligne téléphonique Téranga, pour un montant mensuel de 20.000 FCFA.

Politique de distribution

Pour mener à bien sa stratégie de distribution, le projet s'appuiera sur un circuit court, qui le met en rapport direct avec les clients.

Prevision de realisation

En année 1, sur la base de la production actuelle de la ferme, qui porte sur 300 poulets par mois et de celles des quatre exploitants avicoles déjà identifiés comme étant des clients sûrs, qui vont abattre 1.200 poulets chacun, les prestations mensuelles de l'atelier porteront sur un effectif de 5.100 poulets, soit au total 61.200 sujets pour l'année un.

Pour les années deux et trois, en plus de ceux de la première année, le projet prévoit de toucher d'autres clients dans le segment des PME de restauration et autres grandes surfaces. L'on table sur, au moins, trois hôtels et/ou restaurants et une grande surface, qui viendront s'ajouter à la clientèle initiale du projet. On estime que les réalisations de l'unité d'abattage porteront sur un minimum supplémentaire de 2.200 poulets par mois, soit 26.400 par an. Ce qui donnera, au total, pour les années deux et trois, un niveau de prestations de 87.600 poulets par an, soit 1,6 pourcent du marché potentiel estimé à un quart de l'effectif national de poulets de chair.

2.5 ETUDE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE

2.5.1 ETUDE TECHNIQUE

Description du processus technique

Les différentes étapes du processus technique de transformation des poulets se présentent comme indiqué par la figure 4.

Determination des besoins

Pour sa réalisation, le projet a besoin :

- ✓ d'aménager le site devant abriter l'unité d'abattage
- ✓ d'acquérir l'équipement et le matériel d'abattage nécessaires
- ✓ de disposer de main d'œuvre
- ✓ d'acquérir les intrants nécessaires

- *Amenagement du site*

L'aménagement consiste en la construction d'un bâtiment de 8 m x 3,5 m, sur un terrain déjà acquis par le promoteur. Le plan de construction du bâtiment et les caractéristiques de l'atelier d'abattage qu'il abrite sont présentés par la figure par la figure 5.

- *Matériel et équipement d'exploitation*

L'équipement et le matériel suivants sont requis :

- ✓ une cage de transport de volailles vivantes
- ✓ un saignoir neuf icônes
- ✓ une plumeuse
- ✓ un échaudoir à gaz
- ✓ des tables en inox
- ✓ un chariot d'égouttage en inox
- ✓ un chariot de séchage en inox
- ✓ un chalumeau
- ✓ des caissons isothermes livraison
- ✓ divers petits matériels (couteaux, sécateurs, gants)

- *Main d'œuvre*

Elle sera constituée d'un personnel permanent comprenant deux techniciens et un agent de sécurité, qui devront être recrutés.

FIGURE 4 : PROCESSUS D'ABATTAGE ET DE TRANSFORMATION DE LA VOLAILLE

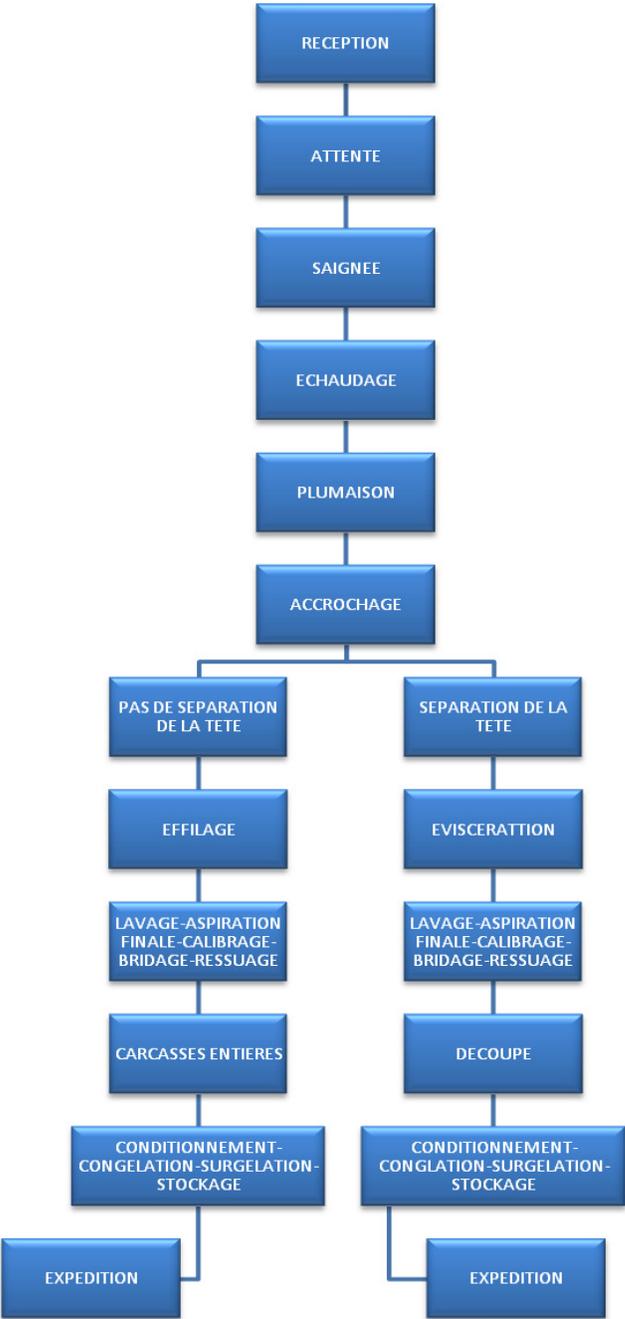
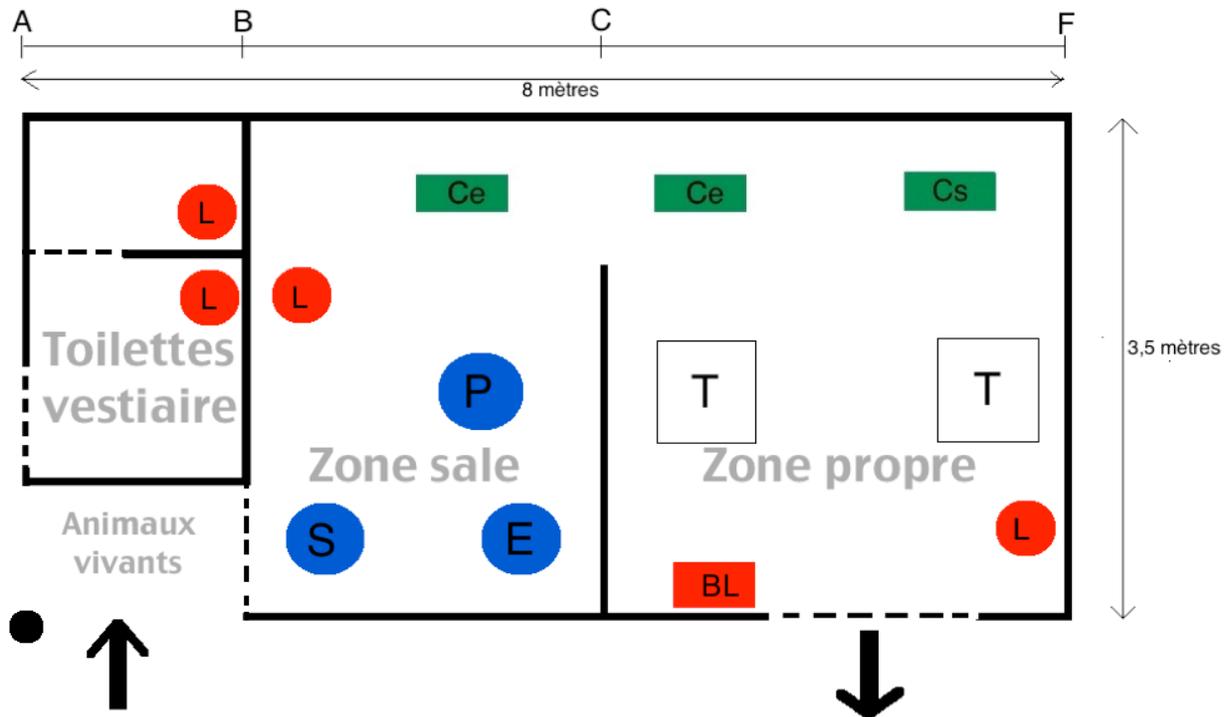


FIGURE 5 : PLAN DE CONSTRUCTION DE L'ATELIER D'ABATTAGE DE VOLAILLE



Dimensions AF = 8 m CF = 3,5 m
 AB = 1,5 m DE = 1,5 m
 BC = 3 m

Légende :			
L (rouge)	Lavabo	BL (rouge)	Bac Lavage
P (bleu)	Plumeuse	E (bleu)	Echaudoir
S (bleu)	Saignoir	T (blanc)	Table
Ce (vert)	Chariot égouttage	Cs (vert)	Chariot séchage

Caractéristiques

- ✓ Porte d'entrée de la zone sale : 1,5 m, avec deux battants de 0,75 m
- ✓ Ouverture pour la sortie de la zone propre, avec une porte de 1,5 m à 2 battants
- ✓ Passage de la zone sale vers la zone propre : 1,5 m
- ✓ Cloison entre la zone sale et la zone propre : 2 m
- ✓ Porte de sortie de la zone propre : 1,5 m, avec deux battants de 0,75m
- ✓ Dimensions des WC : 1,5 m x 0,90 m
- ✓ Vestiaires : 1,5 m x 1,10 m
- ✓ Fenêtre ouverte dans la zone propre, sur le mur opposé à l'entrée : 1,2 m x 1,2 m
- ✓ Sol carrelé sur toute la surface
- ✓ Murs intérieurs recouverts de faïence sur toute la hauteur
- ✓ Toiture en tôles nervurées aluminium

- *Intrants*

Ils portent sur :

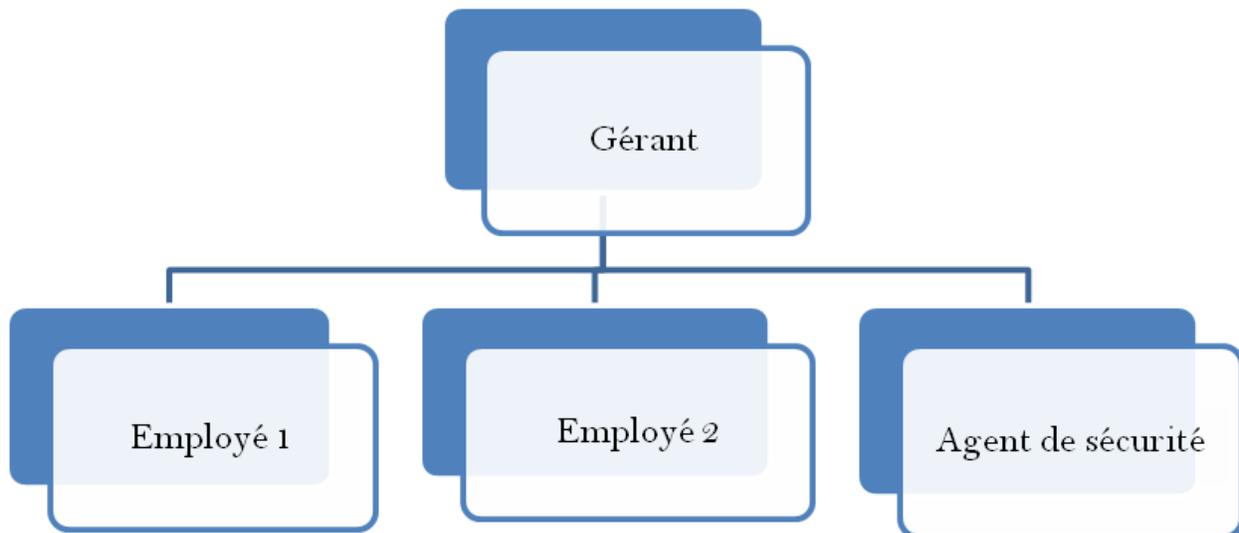
- ✓ l'eau : le site sera branché sur le réseau de la Société nationale des eaux du Sénégal (SONES)
- ✓ l'énergie : elle sera fournie pour l'essentiel par la Société nationale d'électricité (SENELEC)
- ✓ divers produits d'entretien

2.5.2 ETUDE ORGANISATIONNELLE

Organigramme du projet

Pour la mise en œuvre du projet, une structure légère sera mise en place. Comme déjà indiqué plus haut, Monsieur Clautere Isidore en sera gérant le principal. Il exercera ainsi les fonctions administratives et comptables, assurera la supervision technique et sera le responsable qualité. Il sera assisté dans la mise en œuvre du projet par les deux agents qui seront recrutés, ainsi que par un agent de sécurité, qui sera également recruté. L'organigramme prévu se présente comme indiqué par la figure 6.

FIGURE 6 : ORGANIGRAMME DU PROJET



- Le gérant supervise, contrôle, et coordonne les différentes activités du projet. Il intervient dans le suivi opérationnel des prestations de services et gère les aspects administratifs ; comptables et financiers du projet.
- Les employés 1 et 2, qui sont des techniciens spécialisés en aviculture, auront en charge les opérations d'abattage et de découpe. Un des employés sera chargé, en plus, de gérer la petite caisse qui sera mise en place pour les besoins de certaines petites dépenses.
- L'agent de sécurité assurera la surveillance du site du projet.

Le promoteur tâchera de faire partager sa vision à l'ensemble du personnel du projet, pour le motiver davantage et créer les conditions (lien social, ambiance de travail) pour atteindre les objectifs du projet. A

cet effet, il veillera à la transparence, cherchera à mettre chaque employé dans les meilleures conditions de travail, et favorisera l'écoute permanente. Une réunion d'autoévaluation sera également organisée chaque année.

Recrutement et remuneration du personnel

Le personnel sera recruté par appel d'offre, suivant les normes en vigueur au Sénégal. L'expérience des candidats sera déterminante pour le choix final.

En vue de satisfaire en permanence aux exigences de la clientèle, le personnel bénéficiera régulièrement d'un renforcement de capacités, de manière à lui permettre de toujours persévérer dans des prestations de qualité.

Les salaires sont fixés suivant les normes en vigueur au Sénégal. Le personnel permanent sera rémunéré à la fin de chaque mois. La grille de salaires prévue pour les différentes catégories de personnel est présentée par le tableau 1.

TABLEAU I : RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL PERMANENT

Postes	Nombre	FCFA par mois	Salaires annuel brut (en FCFA)
Gérant	1	75.000	900.000
Agents techniques	2	60.000	1 440.000
Agent de sécurité	1	45.000	540.000
Total	4	240.000	2.880.000

3. ANALYSE FINANCIERE

3.1 EVALUATION DU COUT DU PROJET

Evaluation des investissements

Le montant total des investissements du projet est estimé à 8.040.000 FCFA. Le tableau 2 présente les détails des coûts.

TABLEAU 2 : LE COUT DES INVESTISSEMENTS DU PROJET

Désignation	Quantité	Prix/unité	Montant	Durée de vie (ans)	Annuité d'amortissement
Terrain	valeur		1.000.000		
Construction de l'atelier	valeur		3.000.000	10	300.000
Cage transport des volailles vivantes	5	40.000	200.000	5	40.000
Saignoir 9 cônes	1	100.000	100.000	5	20.000
Plumeuse	1	600.000	600.000	5	120.000
Echaudoir à gaz	1	150.000	150.000	5	30.000
Tables en inox	2	390.000	780.000	5	156.000
Chariot égouttage en inox	2	460.000	920.000	5	184.000
Chariot séchage en inox	2	500.000	1.000.000	5	200.000
Chalumeau	1	50.000	50.000	5	10.000
Caisson isotherme livraison	4	35.000	140.000	5	28.000
Divers (couteaux, sécateurs, etc.)	valeur		100.000	2	50.000
Total			8.040.000		1.138.000

3.1.1 EVALUATION DES CHARGES

Charges variables

Les charges variables sont présentées dans le tableau 3.

TABLEAU 3 : LES CHARGES VARIABLES

Désignations	Année 1	Année 2	Année 3
Produits d'entretien	600.000	750.000	750.000
Emballages	720.000	1.200.000	1.200.000
Eau	480.000	900.000	900.000
Electricité	600.000	900.000	900.000
Transport	480.000	1.200.000	1.200.000
Communication	240.000	480.000	960.000
Total	3.120.000	5.430.000	5.910.000

Charges fixes

Les charges du personnel permanent ; les amortissements ; les frais d'électricité, d'eau, et de télécommunication ; et les frais financiers constituent les principaux postes de charges fixes. Le tableau 4 récapitule les charges fixes.

TABLEAU 4 : REPARTITION DES CHARGES FIXES

Désignations	Année 1	Année 2	Année 3
Charges sociales	495.360	495.360	495.360
Amortissement	1.138.000	1.138.000	1.138.000
Salaires	2.880.000	2.880.000	2.880.000
Total	4.513.360	4.513.360	4.513.360

3.1.2 DETERMINATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Conformément aux analyses développées aux chapitres 4.2.2 et 4.2.5, le chiffre d'affaires est évalué sur la base des critères suivants :

- tarif des prestations : 75 FCFA pour l'abattage
- nombre de poulets traités par an : 61.200 sujets en première année et 87.600 en années 2 et 3
- Ainsi, en première année, les recettes générées portent sur un montant de 4.590.000 FCFA et en deuxième et troisième, sur un montant de 6.570.000 FCFA (tableau 5).

TABLEAU 5: RECETTES ANNUELLES (EN FCFA)

Description	Année 1	Année 2	Année 3
Nombre de poulets traités	61.200	87.600	87.600
Montant total	4.590.000	6.570.000	6.570.000

3.1.3 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le fonds de roulement est calculé sur la base des éléments suivants :

- besoins en stock de produits d'entretien et d'emballage durant les quatre premiers mois
- besoins en charges de personnel, charges sociales pour quatre mois
- besoins en charges de frais d'électricité, d'eau, de téléphone pour deux bimestres
- besoins en frais de transport pour les déplacements vers les entreprises pour une période de quatre mois

Ainsi, le besoin en fond de roulement (BFR) s'élève, pour la première année, à 641.123 FCFA. Pour les années 2 et 3, pour lesquelles la durée est prévue pour deux mois, le BFR baisse, respectivement, de 379.946 FCFA et 366.613 FCFA, par rapport à la première année. Ces variations s'expliquent par l'augmentation des prestations.

Le tableau 6 présente le BFR pour la première année. Pour les autres années, se référer aux annexes 5 et 6.

TABLEAU 6 : ESTIMATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT POUR L'ANNEE I

Désignation	Montant (FCFA)	Durée	Coefficient	BFR en Jours du Chiffre d'Affaire
Stock produits	200.000	120	0,022	2,6
Emballages	240.000	120	0,026	3,1
Salaires	960.000	120	0,105	12,5
Charges sociales	165.120	120	0,018	2,2
Transport	80.000	120	0,009	1,0
Electricité	200.000	120	0,008	0,5
Eau	160.000	120	0,017	2,1
Téléphone	80.000	120	0,009	1,0
Total BFR en jours du CA				6,9
Chiffre d'affaire (CA)				9.180.000
Montant BFR				641.123

3.1.4 BESOIN DE FINANCEMENT

Le besoin de financement porte sur le coût global des investissements (8.040.000 FCFA) et le fond de roulement (641.123 FCFA). Il s'élève ainsi à **8.681.123 FCFA**.

3.2 PLAN DE FINANCEMENT INITIAL

Le promoteur prendra en charge, sur fonds propres, la construction du bâtiment devant abriter l'atelier d'abattage, le coût d'acquisition du terrain (déjà acheté) et le montant du fonds de roulement, soit 53,46 pourcent du coût du projet.

TABLEAU 7 : PLAN DE FINANCEMENT INITIAL

Besoins	Montant (FCFA)	Sources de Financement
Terrain	1.000.000	Fonds propres
Construction atelier	3.000.000	Fonds propres
Equipements	4.040.000	Subvention
Besoin en fonds de roulement	641.123	Fonds propres
Total	8.681.123	Total

3.3 BILAN D'OUVERTURE

Le tableau 8 présente le bilan d'ouverture de l'entreprise.

TABLEAU 8 : BILAN D'OUVERTURE

Actif		Passif	
Désignations	Montants	Désignations	Montants
Immobilisations corporelles		Capitaux propres	
Terrain	1.000.000	Fonds propres	4.641.123
Construction atelier	3.000.000	Subventions	
Equipements	4.040.000	Subventions	4.040.000
Actifs circulants			
Disponibilité	641.123		
Total	8.681.123	Total	8.681.123

3.4 ANALYSE DES PERFORMANCES FINANCIERES DU PROJET

3.4.1 AMORTISSEMENT

Sur la base des coûts d'acquisition des équipements et de leur durée de vie, qui ont été présentés plus haut (tableau 2), les amortissements annuels sont évalués à un montant total de 1.138.000 FCFA.

3.4.2 SEUIL DE RENTABILITE

Le tableau 9 présente les résultats avant impôt, le seuil de rentabilité et le point mort pour les trois premières années. A l'analyse, on note que le seuil de rentabilité est en augmentation à la deuxième et à la troisième année, respectivement, de 253.319 FCFA et 630.217 FCFA par rapport à la première année. Ce,

malgré une augmentation des charges variables à la deuxième et à la troisième année, par rapport à la première année. Cela s'explique aussi par une participation moins importante des charges fixes et une augmentation du chiffre d'affaires.

Le point mort décroît aussi au cours des années. Il connaît une baisse en année deux, de 97 jours par rapport à la première année, et augmente de neuf jours en année trois, par rapport à la deuxième année. L'indice de sécurité se situe à 0,26 en année un et progresse à 0,53 et 0,50 respectivement en années deux et trois, ce qui témoigne des bons résultats de l'exploitation.

TABLEAU 9 : COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Libellés	Année 1	Année 2	Année 3
Chiffre d'affaires	9.180.000	14.940.000	14.940.000
Charges variables	3.120.000	5.430.000	5.910.000
Marges/coût variable	6.060.000	9.510.000	9.030.000
Taux de marge sur coûts variables	0,660	0,637	0,604
Charges fixes	4.513.360	4.513.360	4.513.360
Résultats	1.546.640	4.996.640	4.516.640
Seuil de rentabilité	6.837.070	7.090.389	7.467.287
Point mort (jours)	268	171	180
Indice de sécurité	0,26	0,53	0,50

3.4.3 COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Le tableau 10 présente le compte de résultat prévisionnel. On note que le résultat net augmente de façon importante de l'année 1 à l'année 2, pour ensuite baisser sensiblement pour l'année, ce qui témoigne de la santé financière de l'exploitation. Les charges d'exploitation sont maîtrisées à partir de la deuxième année et ne progressent plus de façon significative, de manière à bénéficier de la nette progression du chiffre d'affaires qui connaît une augmentation en années deux et trois par rapport à la première année.

TABLEAU 10 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL (EN FCFA)

Années	An 1	An 2	An 3
Chiffre d'affaires	9.180.000	14.940.000	14.940.000
Charges d'exploitation			
Produits d'entretien	600.000	750.000	750.000
Electricité	600.000	900.000	900.000
Eau	480.000	900.000	900.000
Téléphone	240.000	480.000	960.000
Transport	480.000	1.200.000	1.200.000
Emballages	720.000	1.200.000	1.200.000
Total charges d'exploitation	3.120.000	5.430.000	5.910.000
Valeur ajoutée	6.060.000	9.510.000	9.030.000

Charges de personnel	2.880.000	2.880.000	2.880.000
Charges sociales	495.360	495.360	495.360
Excédent brut d'exploitation	2.684.640	6.134.640	5.654.640
Amortissements	1.138.000	1.138.000	1.138.000
Résultat avant impôt	1.546.640	4.996.640	4.516.640
Impôt sur le revenu (25%)	386.660	1.249.160	1.129.160
Résultat net	1.159.980	3.747.480	3.387.480
Cash Flow	2.297.980	4.885.480	4.525.480
Cash Flow Cumulé	2.297.980	7.183.460	11.708.940

3.4.4 PLAN DE TRESORERIE

Le plan de trésorerie de la première année est présenté au tableau 11. Il a été établi sur la base des prévisions de prestations. Pour le détail, voir l'annexe 8.

TABLEAU 11 : PLAN DE TRESORERIE POUR L'ANNEE 2012

Périodes	déc 2011	janv 2012	févr 2012	mars 2012	avr 2012	mai 2012	juin 2012
Décaissements	8.681.123	137.700	137.700	137.700	137.700	548.750	548.750
Encaissements	8.681.123	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000
Trésorerie	0	627 300	627.300	627.300	627.300	216.250	216.250
Cumul	0	627 300	1.254.600	1.881.900	2.509.200	2.725.450	2.941.700
Périodes	juil 2012	août 2012	sept 2012	oct 2012	nov 2012	déc 2012	
Décaissements	548.750	548.750	548.750	548.750	548.750	935.410	
Encaissements	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	
Trésorerie	216.250	216.250	216.250	216.250	216.250	-170.410	
Cumul	3.157.950	3.374.200	3.590.450	3.806.700	4.022.950	3.852.540	

3.4.5 RENTABILITE DU PROJET

Rentabilité des investissements

La rentabilité des investissements est appréciée ici par le délai de récupération du capital investi (DRCI), la valeur actuelle nette (VAN), et l'indice de profitabilité.

- *Délais de récupération du capital investis*

Le DCDI est égal à 2,09, soit deux ans et 10 mois ou 34 mois. Le délai de récupération est situé à la troisième année (tableau 12), plus précisément à la fin du mois d'octobre.

TABLEAU 12 : DELAIS DE RECUPERATION DU CAPITAL INVESTIS

Année	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Flux (FCFA)	- 8.216.510	2.297.980	4.885.480	4.525.480
Flux cumulés	- 8.216.510	2.297.980	7.183.460	11.708.940
Flux actualisés ⁵	8.216.510	2.051.768	5.726.610	8.334.192

- *Valeur actuel nette*

La VAN à 12 pourcent du projet sur la période des trois années est de 4.294.192 FCFA. On en conclut que les investissements sont rentables sur la période.

- *Indice de profitabilité*

L'indice de profitabilité du projet est de 2,06. Ainsi, pour 1 FCFA d'investissement sur les trois ans, le projet dégage 2,06 FCFA de gain actualisés.

Rentabilité financière

Elle est de 0,25 en année 1. En deuxième et troisième années, elle se situe, respectivement, à 0,81 et 0,73, ce qui donne une bonne santé financière du projet le rapport tendant vers 1.

TABLEAU 13 : AUTRES RATIOS DE RENTABILITÉ

Années	Année 1	Année 2	Année 3
Résultats nets	1.159.980	3.747.480	3.387.480
Capitaux propres	4.641.123	4.641.123	4.641.123
Rentabilité financière	0,25	0,81	0,73

⁵ Le taux d'actualisation retenu est de 12 pourcent.

4. ANALYSE DES RISQUES, PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, ET GESTION DES DECHETS

4.1 CATEGORIES DE DANGERS

Il est nécessaire ici de définir les termes « danger » et « risque, » tels qu'ils sont utilisés par tous les acteurs de la santé publique.

- Un « **danger** » est un agent biologique, chimique, ou physique présent dans les denrées alimentaires ou les aliments pour animaux, ou un état de ces denrées alimentaires ou aliments pour animaux, pouvant avoir un effet néfaste sur la santé.
- Un « **risque** » est une fonction de la probabilité et de la gravité d'un effet néfaste sur la santé, du fait de la présence d'un « danger. » Le risque est apprécié en fonction de sa probabilité et de sa gravité en prenant en compte les conditions d'utilisation du produit.

4.1.1 DANGERS BIOLOGIQUES

Les dangers biologiques regroupent l'ensemble des parasites, des bactéries et de leurs toxines, des virus, et des allergènes éventuels pouvant avoir un effet néfaste sur la santé de l'homme par consommation de viande de volaille contaminée.

Nature du danger	Gravité des symptômes chez l'homme	Présence chez l'animal vivant	Importance dans les viandes crues
Bactéries pathogènes (Salmonella-Listeria monocytogenes, Staphylococcus aureus, Clostridium perfringens-Escherichia coli-Campylobacter)	++	+++	++
Bactéries d'altération (Pseudomonas, Flore lactique)	++	++	+++
Virus (Influenza virus)	++	+++	+++

4.1.2 DANGERS PHYSIQUES

D'une façon générale, les viandes de volailles contenant des dangers physiques peuvent présenter un risque pouvant aller jusqu'à être impropre à la consommation. Leur prolifération (donc leur aggravation) doit être nulle. Il nous faut distinguer les dangers liés à l'animal des dangers qui apparaissent lors du processus d'abattage.

Nature	Caractéristiques
Dangers physiques liés à l'animal	<ul style="list-style-type: none">▲ Dangers intrinsèques (esquilles osseuses)▲ Dangers extrinsèques▲ Griffes
Dangers physiques liés au processus	<ul style="list-style-type: none">▲ Matériels défectueux▲ Environnement de l'atelier (verre, métal, plastique dur, et os)

4.1.3 DANGERS CHIMIQUES

Nature	Caractéristiques
Dangers chimiques liés à l'environnement	<ul style="list-style-type: none">▲ Produits de nettoyage et de désinfection, de traitement de l'eau ;▲ Produits de lutte contre les nuisibles (insecticides, raticides, fongicides) ;▲ Produits de maintenance (huile, graisse, fluides) ;▲ Alimentarité des emballages et des molécules de contact utilisés ;▲ Potabilité de l'eau de procès
Dangers chimiques liés à la matière première	<ul style="list-style-type: none">▲ Les résidus de médicaments vétérinaires▲ Les pesticides▲ Les métaux lourds

4.2 RECOMMANDATION DE MESURES PREVENTIVES

Etapes	Dangers	Mesures préventives	Surveillance	Actions correctives
Réception des animaux	Chimique : résidus de médicaments vétérinaires ou additifs	Fiche sanitaire d'élevage : vérifier le respect des délais d'attente	Surveillance du statut pathologique du lot	Pas d'abattage et information de la non-conformité à l'éleveur et/ou l'organisation de production
	Microbiologique : action sur le produit et le processus	Etat sanitaire : respect du guide d'élevage	Fiche sanitaire d'élevage	Pas d'abattage et information de la non-conformité à l'éleveur et/ou l'organisation de production
	Microbiologique : action sur le processus	Statut Salmonelles : respect du guide d'élevage	Analyses Salmonelles avant abattage	Adaptation de l'ordre d'abattage Inspection renforcée, traitements, nettoyage, et désinfection
Echaudage	Microbiologique	Nettoyage et désinfection Maîtrise de la température	Contrôle microbiologique de l'eau avant abattage	Nettoyage et désinfection Révision de la procédure de nettoyage
Plumaison	Microbiologique	Ouverture complète quotidienne des plumeuses Réglage adapté de la pression des doigts des plumeurs sur la peau Changement régulier des doigts Extraction des vapeurs ou tout autre système permettant la non diffusion des vapeurs de plumaison dans l'atelier d'éviscération	Contrôle microbiologique sur produits finis (Staphylococcus et Listeria)	Réglage de la plumeuse Nettoyage et désinfection, changement des doigts, information du groupement qualité
Saisie	Microbiologique : passage d'un animal malade dans la chaîne alimentaire	Contrôle vétérinaire : saisie sous la responsabilité des services vétérinaires	Validation par les services vétérinaires	Blocage des volailles concernées Formation du personnel

RECOMMANDATION DES MESURES PREVENTIVES (SUITE)

Etapes	Dangers	Mesures préventives	Surveillance	Actions correctives
Eviscération	Microbiologique	Mise à jeun des volailles, méthode d'éviscération	Contrôle de l'éviscération: pas de salissures des carcasses, viscères entièrement enlevées Suivi microbiologique des produits finis Contrôle microbiologique : E. Coli + Salmonelles peau du cou	Information de l'organisation de production Lavage, réglage/maintenance des machines Sensibilisation/formation du personnel
	Physique	Traitement des gésiers	Contrôle manuel et visuel	Sensibilisation à la surveillance
Lavage	Microbiologique	Quantité et qualité de l'eau Efficacité du douchage	Surveillance de la qualité de l'eau : eau potable; efficacité des buses	Ajuster le traitement si eau de forage, sinon, prévenir la société des eaux Audit nettoyage du réseau Action sur l'eau et les buses
Découpe, pesée, et conditionnement	Microbiologique : germes d'altération	Maintien de l'hygiène du matériel et des équipements Gestion de la température de la salle	Surveillance de l'état du matériel et des équipements Surveillance de la température	Refroidissement, évacuation plus rapide des produits vers le frigo

4.3 GESTION DES DECHETS

Une revue des pratiques actuelles au Sénégal de gestion des déchets d'abattoir, d'une manière générale, a été réalisée aux fins de proposer au projet la pratique la plus adaptée à son contexte.

Dans la zone de Dakar et Thiès, notamment, les déchets (intestins et autres) issus de l'abattage de la volaille sont utilisés comme amendement organique dans les champs et périmètres maraichers. Les têtes et les pattes sont souvent récupérées comme aliment pour les chiens.

Des idées de projet sont également lancées par des firmes occidentales pour la récupération à grande échelle de déchets et leur transformation en matière liquide, en vue de la fertilisation pour la production bio. Une firme propose des bacs à ordures à déposer et à récupérer quotidiennement. A chaque récupération, un nouveau bac vide est déposé.

On peut noter en outre ce projet d'un partenaire d'origine Cambodgienne portant sur un partenariat avec les ateliers d'abattage de la zone pour la récupération des pattes de volaille, qui sont prisées pour certains menus Cambodgiennes.

Cette revue laisse apparaître que, pour le moment, il n'y a pas encore de pratiques définitivement éprouvées et totalement appropriées par les aviculteurs.

La question des déchets reste cependant une problématique actuelle majeure au Sénégal, notamment en ce qui concerne les abattoirs, avec des risques environnementaux et de santé importants. Ce qui justifie que des initiatives soient entreprises aujourd'hui pour aider à trouver des solutions à la question, à travers notamment la valorisation.

ANNEXE A: PLAN DE FINANCEMENT

Besoins	Démarrage	Année 1	Année 2	Année 3
Immobilisations incorporelles				
▲ - Fonds de commerce				
▲ - Droit au bail				
▲ - Frais d'établissement				
▲ - Autre (préciser)				
Immobilisations corporelles				
▲ - Terrain	1.000.000			
▲ - Construction	3.000.000			
▲ - Matériel	4.040.000			
Immobilisations financières				
Remboursement annuel de l'emprunt				
Besoin en Fonds de roulement				
▲ - Constitution en année 1	641.123			
▲ - Accroissement en années 2 et 3			379.946	366.613
Total besoins	8.681.123	0	379.946	366.613
Ressources				
Capitaux propres				
Apport personnel				
Apport en nature				
Apport en numéraire	4.641.123			
Emprunts				
▲ - Emprunt bancaire				
▲ - Autres emprunts				
Subvention				
▲ - à chercher auprès projet d'appui	4.040.000			
Capacité d'autofinancement		2.297.980	4.885.480	4.525.480
Total des ressources	8.681.123	2.297.980	4.885.480	4.525.480

ANNEXE B: FONDS DE ROULEMENT EN ANNEES 2 ET 3

ANNEE 2

Désignation	Montant (FCFA)	Durée	Coefficient	BFR en jour du CA
Stock produits	250.000	60	0,017	1,0
Emballages	200.000	60	0,013	0,8
Salaires	480.000	60	0,032	1,9
Charges sociales	82.560	60	0,006	0,3
Transport	200.000	60	0,013	0,8
Electricité	150.000	60	0,008	0,5
Eau	150.000	60	0,010	0,6
Téléphone	80.000	60	0,005	0,3
Total BFR en jours du CA				6,3
Chiffre d'affaire (CA)				14.940.000
Montant BFR				261.177

ANNEE 3

Désignation	Montant (FCFA)	Durée	Coefficient	BFR en jour du CA
Stock produits	250.000	60	0,017	1,0
Emballages	200.000	60	0,013	0,8
Salaires	480.000	60	0,032	1,9
Charges sociales	82.560	60	0,006	0,3
Transport	200.000	60	0,013	0,8
Electricité	150.000	60	0,008	0,5
Eau	150.000	60	0,010	0,6
Téléphone	160.000	60	0,011	0,6
Total BFR en jours du CA				6,6
Chiffre d'affaire (CA)				14.940.000
Montant BFR				274.510

ANNEXE C: PLAN DE TRESORERIE EN PREMIERE ANNEE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Périodes	déc 2011	janv 2012	fév 2012	mars 2012	avr 2012	mai 2012	juin 2012	juil 2012	août 2012	sept 2012	oct 2012	nov 2012	déc 2012
Décaissements													
Investissement	8.040.000												
Produits d'entretien						50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Emballages						60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Eau						40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Electricité						50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Salaires						240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Charges sociales						41.280	41.280	41.280	41.280	41.280	41.280	41.280	41.280
Communication						20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Impôts et taxes													386.660
TVA à payer	0	137.700	137.700	137.700	137.700	47.470	47.470	47.470	47.470	47.470	47.470	47.470	47.470
BFR	641.123												
Remboursement													
Total	8.681.123	137.700	137.700	137.700	137.700	548.750	935.410						
Encaissements													
Subventions	4.040.000												
Fonds propres	4.641.123												
Ventes services		765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000
Total	8.681.123	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000	765.000
Trésorerie	0	627.300	627.300	627.300	627.300	216.250	-170.410						
Cumul	0	627.300	1.254.600	1.881.900	2.509.200	2.725.450	2.941.700	3.157.950	3.374.200	3.590.450	3.806.700	4.022.950	3.852.540

