



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO**



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**Pour l'obtention du
DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION GESTION DE PROJETS
6^{ème} Promotion, Année académique 2012-2013**

THEME

**PROJET DE CREATION D'UNE PME D'ELEVAGE DE BOVINS
DANS LA COMMUNE DU MANDE AU MALI**

Préparé par :

Gaston TRAORE

Sous la supervision de :

Monsieur Alioune N'DIAYE
Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à mon frère Docteur Bathio Antoine TRAORE.

Merci pour tous tes efforts, sans toi je n'en serais pas là ! Jamais je ne saurais te remercier assez mais puisse Dieu tout puissant t'accorder ce que tu désires.

Merci pour tout !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie le Tout Puissant et Miséricordieux pour m'avoir donné la chance et la force de poursuivre les études.

Mes remerciements vont à l'endroit de:

- Mon oncle Monsieur Bernard DAKOUO pour son soutien de toute nature;
- Ma mère Rose DAKOUO pour sa tendresse et son soutien moral durant toute ma vie;
- Monsieur Alioune NDIAYE mon Directeur de Mémoire pour la qualité de son encadrement et sa disponibilité;
- La famille FALL à Gibraltar–Dakar pour leur accueil durant tout mon séjour;
- L'ensemble du corps professoral du CESAG particulièrement celui du Département de Master Professionnel en Sciences de Gestion;
- Mes collègues et amis de la 6^{ème} promotion de Gestion de Projet;
- Tous les membres et sympathisants du Réseau Africain des Gestionnaires de Projets (RAGeP).

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD: Analyse Financière Détaillée

AFS: Analyse Financière Sommaire

CAF: Capacité d'Autofinancement

CEDEAO: Communauté Economique des États d'Afrique de l'Ouest

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CRSP: *Collaborative Research Support Program* (Programme conjoint d'appui à la recherche)

CSLP: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté

DNSI: Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique

DPFI: Direction Promotion et Facilitation des investissements

FF: Flux financier

MAEP: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

MIP: Mémoire d'Identification du Projet

PAMORI: Projet d'Appui à la Mobilisation des Recettes Intérieures

PDDAA: programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine

PESTEL: Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental et Légal.

PIB: Produit Intérieur Brut.

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PNB: Produit National Brut

PNIP-SA: Plan National d'Investissement Prioritaire dans le Secteur Agricole au Mali

RBE: Résultat Brut d'Exploitation

RUMI: Rendement de l'Unité Monétaire Investi

SDSDR: Schéma Directeur du Secteur de Développement Rural

SMART: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable dans le Temps

USD: Dollar américain

VA: Valeur Ajoutée

VAD: Valeur Ajoutée directe

VAI: Valeur Ajoutée Indirecte

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cycle de vie d'un projet.....	12
Figure 2: Modèle d'analyse du macro environnement: PESTEL	15
Figure 3: Les cinq forces de M.PORTER	16
Figure 4: La répartition régionale des effectifs du cheptel bovin:	40
Figure 5: Les cinq forces de PORTER.....	43
Figure 6: Organigramme	51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les parties prenantes et leurs attentes par rapport au projet	22
Tableau 2: les variables explicatives et leurs indicateurs.....	34
Tableau 3: Les tendances de la taille de la population bovine par race	39
Tableau 4: Les équipements techniques.....	46
Tableau 5: Les Dépenses d'exploitation	47
Tableau 6: Le personnel de la PME	48
Tableau 7: Le plan de financement	56

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: Calcul du chiffre d'affaires	i
ANNEXE 2: Les investissements et renouvellements	i
ANNEXE 3: Calcul du fonds de roulement – FDR	ii
ANNEXE 4: Calcul du coût du projet.....	ii
ANNEXE 5: Calcul des dépenses d'exploitation.....	iii
ANNEXE 6: Echéancier des flux financiers	iii
ANNEXE 7: Calcul de la VAN.....	iv
ANNEXE 8: Le délai de récupération – DR	iv
ANNEXE 9: Calcul du RUMI	iv
ANNEXE 10: Tableau des amortissements techniques	v
ANNEXE 11: Le plan de financement.....	v
ANNEXE 12: Remboursement de l'emprunt.....	v
ANNEXE 13: Le compte de résultat prévisionnel et la CAF	vi
ANNEXE 14: Tableau des ressources et des emplois.....	vii
ANNEXE 15: La rentabilité pour les actionnaires.....	vii
ANNEXE 16: La rentabilité des fonds propres.....	viii
ANNEXE 17: La rentabilité des capitaux investis.....	viii
ANALYSE ECONOMIQUE	ix
ANNEXE 18: Compte d'exploitation de l'année de croisière	ix
ANNEXE 19: Détermination des taux	x
ANNEXE 20: Calcul des Valeurs Ajoutées Direct (VAD).....	x
ANNEXE 21: Calcul des valeurs ajoutées indirectes (VAI).....	xi

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
SOMMAIRE.....	VIII
AVANT PROPOS.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
SECTION 1: CONCEPTS ESSENTIELS EN ANALYSE DE PROJET	8
1. NOTION DE PROJET	8
2. TYPOLOGIE DES PROJETS.....	9
3. CYCLE DE VIE DU PROJET	9
SECTION 2: LES ETAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROJET	13
1 – ETAPE D'IDENTIFICATION.....	13
2 – ETAPE DE PREPARATION.....	13
3 - OUTIL DE CONCEPTION DE PROJET : cadre logique.....	29
CHAPITRE 2: CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE	30
SECTION 1: MODELE D'ANALYSE DE PROJET	32
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS	34
CHAPITRE 1: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE	37
SECTION 1: ETAPE DE PREPARATION	37
1 - ETUDE DE MARCHÉ.....	37
2 - ETUDE TECHNIQUE	45
3 - ETUDE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE.....	51
4 - ANALYSE FINANCIERE.....	56
5 - ANALYSE ECONOMIQUE SOMMAIRE	59
SECTION 2: PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE	62
CHAPITRE 2: PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS	64
SECTION 1: DIFFICULTES RENCONTREES	64
SECTION2: RECOMMANDATIONS	66
CONCLUSION GENERALE	68
Bibliographie	70
ANNEXE	34
Table des matières	71

AVANT PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution de formation, de perfectionnement et de recherche. Cette école de management de l'Afrique subsaharienne est gérée depuis 1995 par la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). La vocation du CESAG est de servir l'intégration africaine en dotant les entreprises et administrations de la sous-région et du continent de jeunes cadres de haut niveau en gestion, capables d'apporter les changements nécessaires afin de relever le défi du développement qu'impose le contexte actuel de la globalisation.

Le centre offre aux jeunes étudiants du continent une formation de haut niveau dans divers domaines de la gestion tout en leur inculquant les aptitudes et comportements requis pour l'exercice des fonctions managériales dans un contexte interculturel.

Le programme de Master Professionnel en Gestion de Projets est créé par le CESAG afin de former des hommes d'action capables de concevoir, de gérer et d'assurer le suivi-évaluation efficace des projets et programmes de développement dans les pays d'Afrique pour une meilleure atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

C'est dans ce cadre que le choix a été porté sur la conception d'un projet de création d'une entreprise d'élevage de bovins dans la commune du Mandé au Mali. C'est également une occasion de tester les connaissances acquises dans cet établissement par la mise en pratique des concepts théoriques apprises durant deux années d'études.

INTRODUCTION GENERALE

Pays à vocation agropastorale, le Mali couvre une superficie de 1.2 million de km² dont environ 25% servent de pâturages.

Au cœur de l'Afrique de l'Ouest, le Mali est le plus grand pays d'élevage de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et le deuxième de la Communauté des États d'Afrique de l'Ouest (CDEAO), après le Nigéria. Les activités liées à l'élevage contribuent fortement à la formation du PIB, en moyenne, à hauteur de 11% entre 1990-2002. Ceci correspond à environ 50% de l'ensemble des ressources générées par le secteur agricole et 29% du secteur primaire. (*Source: Rapport PNIP-SA- Plan National d'Investissement Prioritaire dans le secteur Agricole au Mali- 2011-2013*).

Cependant, on constate une tendance à la baisse de la contribution de l'élevage au cours des dernières années. Si on comparait les périodes 1990-1996 et 1997-2002, il apparaît que la part de l'élevage est passé de 11,7 % à 10,4%. Il est pratiqué par près de 80% de la population rurale pour laquelle elle constitue à la fois un moyen de subsistance et une source d'épargne.

Troisième filière d'exportation après l'or et le coton, l'élevage se présente comme la principale source de revenus de la population malienne. Il a contribué en 2006 pour plus de 428 milliards de FCFA au PIB. Cette exportation est essentiellement orientée vers les pays voisins en l'occurrence la Mauritanie, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et la Lybie.

L'élevage au Mali est pratiqué dans les zones arides et semi-arides où la pression sur les pâturages est moindre en raison des transhumances ou du nomadisme qui permettent aux éleveurs de tirer profit des ressources pastorales soumises à une grande variabilité spatio-temporelle. Il est aussi pratiqué dans les zones humides et subhumides, où la végétation est surtout arborée et les sources en eau sont importantes. Dans ces zones, les troupeaux sont confinés dans des endroits définis pendant toute la période des cultures (de juin à décembre soit 6 mois sur 12). Ainsi, les disparités géographiques font apparaître une distribution très inégale du cheptel sur l'étendue du territoire. Selon les statistiques du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) du Mali, la région de Mopti possède 26% du cheptel bovin, suivie de Sikasso (21%), Kayes (15%), Ségou (15%), Koulikoro (13%), Tombouctou (8%) et enfin les régions de Gao et de Kidal (3%).

Le cheptel malien est sans doute l'un des plus importants d'Afrique. Il est estimé par la Direction Nationale de l'Élevage, au 31 décembre 2009, à 8, 89 millions de bovins, 11, 3 millions d'ovins, 15,73 millions de caprins, 904 000 camelins, 478 000 équins, 862 000 asins

et 74 000 porcins. En 2006, la production totale de viande au Mali était estimée à 109 229 tonnes.

Par ailleurs, au secteur privé s'offrent des opportunités d'embouche bovine, ovine et porcine, de création et de privatisation d'abattoirs, de commercialisation d'animaux et de viande (boucheries), de création d'unités de conservation de la viande (séchage, conserve), d'unités de transformation des sous-produits (poudre d'os, farine de sang) pour l'alimentation du bétail, des volailles, des poissons et comme engrais pour le maraîchage.

Au Mali, il existe très peu de entreprises ou de projets qui élèvent les bœufs destinés à la vente. Cependant, on rencontre autour des zones urbaines quelques éleveurs pour lesquels l'élevage constitue une activité secondaire ayant d'autres sources de revenu pour la plupart. Ils ne font donc pas de cette activité un véritable levier économique bien organisé avec les pratiques modernes afin de maximiser leur profit et faire profiter à d'autres acteurs de la société les avantages économiques qu'offre le secteur.

Dans l'optique de saisir une opportunité de plus en plus grandissante, nous avons décidé la création d'une entreprise spécialisée dans l'élevage et la vente de bœufs dans la commune du Mandé.

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. OBJET DE L'ETUDE

Ce projet professionnel s'inscrit d'une manière générale, dans une logique de contribution au développement du secteur privé au Mali, et en particulier à la création d'entreprise dans le domaine de l'élevage. Il porte essentiellement sur la conception d'un projet de «création d'une entreprise d'élevage bovin à Bamako».

2. PROBLEMATIQUE

En dépit de la place de choix qu'il occupe dans la formation du PIB malien (11% en moyenne durant la période 1990-2002), l'élevage est aujourd'hui en proie à de nombreuses contraintes qui limitent remarquablement son essor. En effet, les investissements et appuis en faveur de ce sous-secteur ont stagné au cours de ces dernières années. Les problèmes d'alimentation du cheptel, de protection sanitaire des animaux, de commercialisation et d'exportation des produits d'élevage sont devenus de plus en plus préoccupants.

Force est de constater que les problèmes de l'élevage sont aussi d'ordre institutionnel puisque liés à la restructuration du département en charge du développement rural qui a conduit à une insuffisante prise en charge des préoccupations de l'élevage. Cette situation s'est traduite par une diminution progressive de l'importance économique de l'élevage, et une interpellation quotidienne des autorités pour une prise en charge effective des problèmes d'élevage afin de permettre à ce sous-secteur de jouer pleinement le rôle qui est le sien.

Sur le plan de la fiscalité, les informations actuellement disponibles permettent difficilement d'évaluer les recettes fiscales liées au sous-secteur d'élevage. Cependant, depuis la suppression de la taxe d'exportation du bétail, il est établi que l'élevage contribue très peu aux recettes fiscales de l'Etat, celles-ci ne provenant essentiellement que du paiement de l'impôt sur le bétail. Selon une étude réalisée par le Projet d'Appui à la Mobilisation des Recettes Intérieures (PAMORI), la filière bétail a contribué pour moins de 1% aux recettes fiscales en 1997. La plupart des opérateurs échappent à toute fiscalité directe. La pression fiscale de tous les opérateurs s'élevait à peine à 0.6% de la valeur ajoutée du bétail. Les gisements potentiels fiscaux de la filière bétail sont évalués cependant à 2, 257 milliards de FCFA.

Le développement de l'élevage est confronté à de nombreuses contraintes parmi lesquelles nous pouvons noter:

- La prévalence de systèmes extensifs de production (système pastoral et agropastoral) à faible productivité;
- L'alimentation du bétail dont les problèmes découlent:
 - ✓ De l'instabilité de l'offre de pâturages naturels, en raison de sa dépendance du régime pluviométrique;
 - ✓ De la compétition pour l'utilisation des terres entre l'élevage et l'agriculture en particulier la culture du coton, mais aussi de l'afflux de nombreux transhumants dans les zones sud et ouest du pays où la pauvreté des sols est de plus en plus inquiétante;
 - ✓ De la faible utilisation des sous-produits agricoles et agro-industriels et des cultures fourragères;
 - ✓ Des problèmes liés à l'hydraulique pastorale : notamment une sous exploitation des potentialités existantes à cause d'un mauvais maillage entre points d'eau et pâturage, du fait que l'hydraulique pastorale n'a pas été considérée comme une composante d'une politique cohérente et soutenue d'aménagement pastoral ; les points d'eau ont été en effet réalisés sans une vision d'une exploitation rationnelle des pâturages;

- Les faibles performances zootechniques liées à la fois aux caractéristiques biologiques des animaux et aux systèmes de production, qui limitent la rentabilité des exploitations qui se manifeste à travers:
 - ✓ La faiblesse en ressources humaines, matérielles et financières et l'absence de structures appropriées au niveau central qui rendent difficiles la planification et la mise en œuvre de programmes rationnels de contrôle des maladies animales.
 - ✓ La méconnaissance de l'épidémiologie des principales maladies locales du bétail consécutives à la faiblesse du système d'information zoo sanitaire;
 - ✓ La synergie limitée entre le secteur public et l'exercice à titre privé de la médecine vétérinaire, en termes de meilleure couverture sanitaire du cheptel, d'accessibilité aux soins et médicaments vétérinaires;
 - ✓ Le faible soutien des laboratoires de diagnostic vétérinaire (surtout dans les Régions) et d'une recherche médicale vétérinaire tributaire des subventions extérieures.
 - ✓ L'absence de programme national de sécurité sanitaire des aliments d'origine animale et donc quasi-inexistence de veille épidémiologique en santé publique vétérinaire.
- La faible performance des systèmes de commercialisation et de transformation à cause des contraintes liées:
 - ✓ À l'insuffisance des infrastructures et des équipements de transformation;
 - ✓ À la mauvaise conservation et au stockage des produits;
 - ✓ À l'indisponibilité de financement;
 - ✓ Au manque de bonne formation des opérateurs économiques;
- L'insuffisance des données et des systèmes de planification et de suivi évaluation des activités du sous-secteur élevage;
- La faiblesse des systèmes de communication.

(Source: *Cadre d'Orientation de la Politique Nationale du Développement de l'Agriculture du Mali, Décembre 2004*)

Partant de ces constats, il serait donc nécessaire de se poser les questions suivantes:

- Quelles sont les principales contraintes rencontrées dans la création d'une PME d'élevage de bovins au Mali?
- Le climat économique malien est-il favorable à la création d'une PME?
- Ce projet est-il pertinent du point de vue économique?

Dans la présente étude, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses pertinents à ces différentes questions pour ensuite faire des recommandations.

3. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

1- Objectif général

La présente étude d'une manière générale vise à contribuer à l'amélioration du secteur privé malien, par une bonne conception des projets de création de petites et moyennes entreprises (PME), pour l'horizon 2025.

2- Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, les objectifs spécifiques suivants ont été fixés:

- ✓ Décrire le contexte d'un projet de création d'une PME d'élevage bovin au Mali;
- ✓ Analyser la conception de ce projet;
- ✓ Identifier les contraintes récurrentes dans la conception et le management des projets d'élevage bovin;
- ✓ Faire des recommandations pertinentes en vue d'optimiser la conception et la gestion des projets d'élevage bovin au Mali.

4. INTERET DE L'ETUDE

La réalisation de la présente étude n'est pas anodine. Elle s'avère d'une importance capitale sous trois angles : Pour le CESAG, pour le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et en fin pour ses auteurs c'est-à-dire nous-même.

- **Pour le CESAG:** Elle servira non seulement à améliorer la documentation et les références bibliographiques pour les recherches dans le cadre d'étude similaire, mais aussi, elle sert à matérialiser notre parcours au sein de cet institut comme le veut son système éducatif.
- **Pour Ministère:** Tout d'abord, ce document de projet s'inscrit dans la perspective d'amélioration du niveau général du secteur privé. Il se présentera également comme une référence en matière de conception de projet et comme un instrument permettant d'inciter les promoteurs privés à s'investir dans le domaine de l'élevage plus précisément celui des bovins afin de relancer le niveau de ce secteur crucial de l'économie nationale.
- **Pour l'auteur:** Ce document est le fruit de deux années d'études en Gestion de Projets. Il matérialisera les diverses connaissances acquises au cours de ces années d'étude au CESAG. C'est également une occasion pour nous de mettre en pratique

les théories de conception de projets et de management des entreprises et autres organisations que nous avons eu à étudier.

5. DEMARCHE DE L'ETUDE

Pour les besoins de cette étude, afin de mieux cerner tous les rouages de la conception de projet et de la création d'entreprise, il sera adopté la démarche suivante :

1 La recherche documentaire

- Mener une revue de littérature pour détailler et cerner les contours de la question de conception de projet;
- Concevoir un modèle théorique de conception de projet viable;
- Elaborer un questionnaire;

2 La collecte de d'informations

- Tester les instruments de l'étude;
- Faire des entretiens exploratoires avec des éleveurs, des vétérinaires, des acheteurs et vendeurs de bœufs, etc.;
- Collecter les données relatives à l'étude auprès du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage et de la Pêche, la Direction Nationale de la Statistique et de l'Information (DNSI), des institutions de la micro finance, la Direction Promotion et Facilitation des investissements (DPFI), la direction de la douane, etc.

3 Traitement des informations collectées

- Traiter les informations collectées à travers un modèle d'analyse de données;
- Présenter les résultats issus du traitement des données collectées;
- Intégrer les résultats de l'enquête dans le modèle théorique;
- Formuler des recommandations

6. DELIMITATION DE L'ETUDE

Dans la mesure où «aucun esprit, si génial soit-il, ne peut prétendre connaître dans les moindres détails tous les domaines du savoir» et dans un souci d'efficacité et de pertinence, il est important d'orienter notre étude en délimitant son champ d'intervention. Elle n'est pas exhaustive de toutes les contraintes liées à la conception et à la gestion des projets d'élevage compte tenu de la spécificité et de l'évolution du domaine.

Comme le veut la règle d'or du management: «Si un responsable concepteur ne peut pas, à l'avance, spécifier, par écrit et en détail, ses objectifs et résultats, il ne peut vraiment pas,

savoir où il va!». Nous allons donc nous focaliser essentiellement sur les aspects liés à la conception de projet, les contraintes majeures afin d'en dégager quelques recommandations.

7. PLAN DE L'ETUDE

Le plan de l'étude comprend en plus de l'introduction générale et la conclusion deux parties comprenant chacune deux chapitres:

- ✓ **Une première partie** ou cadre théorique de l'étude : Elle comporte la revue de littérature, les définitions des concepts clés de la gestion de projets et le contexte de l'étude à travers une méthodologie bien définie.
- ✓ **Une deuxième partie** consacrée à la présentation des résultats de l'étude, l'analyse du projet et pour terminer, des recommandations seront faites.
- ✓ **La conclusion générale** qui se veut récapitulative de l'ensemble de l'étude et une piste de recherches futures.

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1: CONCEPTS ESSENTIELS EN ANALYSE DE PROJET

1. NOTION DE PROJET

La notion de projet varie d'un auteur à un autre. C'est pourquoi nous avons des perceptions et des définitions différentes. Cependant, malgré ces points de divergence, tous s'accordent à parler de *ressources* ou *d'intrants*, *d'activités* ou de *transformation*, *d'objectif* ou de *but*, de *temps* ou de *délai*, etc. Une pluralité d'approches qui se distinguent les unes des autres en fonction des points de vue des auteurs.

Dans cette partie de l'étude, il sera question de ressortir quelques notions qui font ressortir les caractéristiques d'un projet.

- ✓ Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limités (*Codex Ahmadou TRAORE-CESAG outils et technique de conception de projet. Novembre 2008*)
- ✓ Un projet c'est:
 - une identité (formulation: *projet de...*);
 - un objectif (SMART): *Quelle ambition?*
 - un plan de mise en œuvre (ressources à allouer et stratégies à déployer): *Quelles ressources additionnelles?*
 - un résultat attendu;
 - un processus d'évaluation.

(Source : Document de cours, *Gestion et animation d'une équipe de projet, Amadoune DIALLO –CESAG 2012-2013*)

- ✓ Un projet est la combinaison efficace et efficiente de ressources ou de moyens (humains, matériels et financiers) en vue d'atteindre un objectif dans un ultimatum donné. (*Source: nous-même*)
- ✓ Un projet est un ensemble d'activités temporaires initiées dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique. (*Corpus de connaissance en GP du PMI-PMBOK-, 2004 PMI: Project Management Institute*)
- ✓ Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus et autres avantages monétaires ou non. (*M. BRIDIER et Serge ICHAILOF*)

- ✓ Quant au projet d'élevage bovin, il concerne la création d'une structure d'élevage des bœufs, dans le but d'en tirer des produits destinés à la vente d'ici 2017.

2. TYPOLOGIE DES PROJETS

Les projets peuvent être classés par finalité et par activité:

1.2.1 Classification des projets par finalité (Projet productif ou non productif)

1.2.1.1 Projets de création de produits nouveaux: Le produit n'existe pas encore, mais on cherche à mesurer sa rentabilité. Leur particularité tient au passage de l'idée au produit (Génie industriel et technique marketing).

1.2.1.2 Projets d'investissement de productivité : L'entreprise cherche à mesurer l'opportunité du changement d'un équipement, et non la rentabilité de l'équipement. Le produit est connu et la demande déjà appréciée.

1.2.1.3 Projet d'investissement collectif ou sociaux: Le terme social a un double sens; il peut signifier ce qui concerne le personnel d'une entreprise ou la nature collective du projet, dans le sens de national (ou encore public). Dans le premier cas, il s'agit des investissements relatifs aux conditions générales de vie dans une entreprise (équipements administratifs de toutes sortes). Le second cas concerne tous les projets d'aménagement (d'infrastructure) ou de façon générale tous les projets publics de substitution à l'initiative privée.

1.2.1.4 Projets de développement: Ces projets peuvent concerner toutes les catégories précédentes, mais avec une composante particulière dans la finalité, qui est celle du développement (engagent la société à long terme). Ils sont initiés par l'Etat afin d'améliorer les conditions de vie des populations sur le plan économique et social.

1.2.2 Classification des projets selon le domaine d'activité:

- Le cas des Secteurs agricole et industriel;
- Le cas de la production d'un bien et de la réalisation d'un service non marchand;

1.2.3 Selon la taille: On parlera de micro réalisation, de mégaprojet ou de macro projet.

3. CYCLE DE VIE DU PROJET

Le cycle de vie définit les phases qui relient le début du projet à sa fin. Il varie selon les organisations mais implique un transfert de technique ou de responsabilité entre les phases,

parfois lié à une approbation. C'est-à-dire, après validation, le projet est exécuté selon un enchaînement logique des différentes phases qui doivent produire différents effets.

Par définition, le cycle de vie du projet est l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.

Tout projet a un cycle de vie dynamique comportant des grandes phases qui se distinguent les unes des autres par la nature du livrable et les ressources propres et dont le nombre et le contenu varient non seulement en fonction de la nature et de la taille du projet mais aussi selon les orientations choisies par le chef de projet et le type d'organisation qui le réalise.

En général, le cycle de vie définit:

- ✓ Le travail technique à réaliser dans chaque phase - Quoi?
- ✓ Le moment où des livrables doivent être générés (Délai)-Quand?
- ✓ Les participants - Qui?
- ✓ Les modalités de maîtrise et d'approbation - Comment?

On distingue généralement trois grandes phases:

3.1 Phase d'identification

Cette phase consiste à choisir les axes prioritaires du développement à travers la mise en œuvre de projets économiquement rentables et socialement viables. Les décideurs s'appuient sur une analyse macroéconomique, et l'analyse des besoins et de la demande effective etc. pour choisir le secteur dans lesquels le projet s'exécute.

1.3.2 Phase de Préparation

Cette phase consiste à amener le projet au stade où il sera reconnu et jugé faisable du point de vue commercial, technique, organisationnel, financier, économique et social après l'analyse de toutes les variantes. Il est important durant cette phase d'obtenir l'adhésion de toutes les parties et de s'assurer qu'il y a entente entre tous les intervenants sur l'atteinte des objectifs.

1.3.3 Phase d'appréciation ou évaluation ex ante

Cette phase est intimement liée à la qualité du travail effectué dans les deux premières. C'est la plus critique du point de vue de la planification car c'est là que le financier (décideurs) portera un jugement sur la compatibilité des objectifs visés par le projet et ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie nationale de développement: Efficacité du

projet; pertinence; besoins clairement exprimés; rentabilité (pour l'investisseur et pour la société); etc. À cet effet, il est nécessaire de répondre à sept (07) questions qui sont:

- **Pour qui** ce projet sera initié? (bénéficiaires)
- **Pourquoi** souhaite-on ce projet? (existence du besoin)
- Sur **quoi** porte le projet? (nature du projet)
- **Qui** exécutera? (le(s) responsable(s))
- **Comment** le réaliser? (ressources à utiliser)
- **Quand** aura lieu le projet? (période d'exécution)
- **Où** se déroulera le projet? (localisation)

1.3.4 Phase de sélection/négociation/approbation

Elle a pour but de négocier le projet pour obtenir l'approbation officielle (signature de l'accord de financement). Il peut arriver que le décideur choisisse l'ensemble du projet ou une variante ou même refuser ou exiger des études complémentaires en se basant sur l'évaluation ex ante.

1.3.5 Phase de réalisation

C'est la phase de mise en œuvre des moyens prévus dans l'accord de financement en vue d'atteindre le résultats escomptés et l'objectif spécifique du projet. Il s'agit aussi d'études complémentaires du schéma de financement, du lancement, de la négociation avec les acteurs concernés, de la supervision et du contrôle, du choix du mode réalisation et de la terminaison.

1.3.6 Phase de clôture

Le projet est arrivé à terme, les tâches de finition seront exécutées, le produit ou le service est remis au demandeur, le projet sera évalué et la fermeture administrative du projet effectuée.

1.3.7 Phase d'évaluation terminale et rétrospective ou ex post

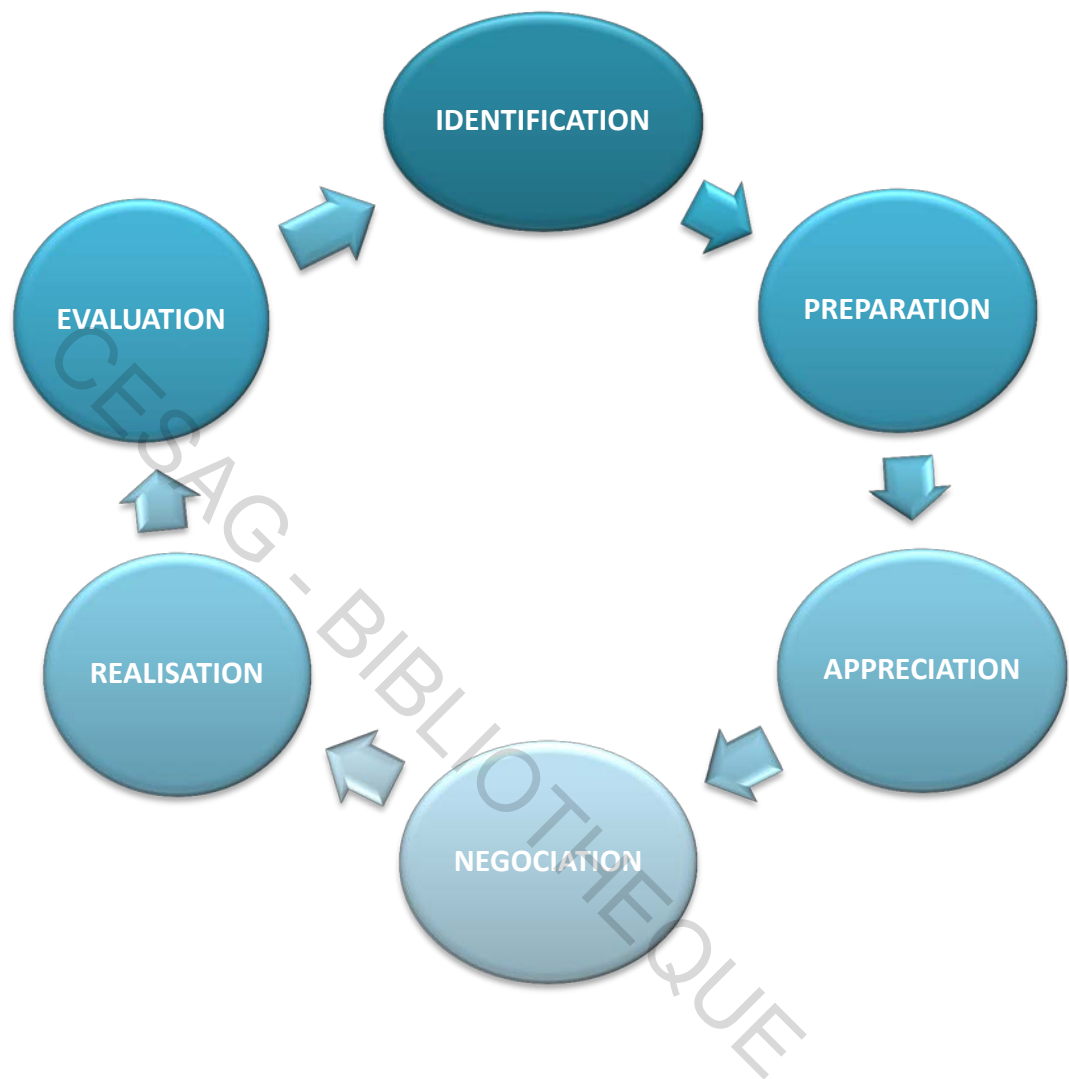
La fin de chaque phase correspond à la livraison d'un produit ou d'un service fini selon la nature du projet.

L'évaluation terminale intervient six à douze mois après la phase d'exécution. Trois à cinq ans après la clôture du projet, l'évaluation rétrospective s'impose. L'objectif visé est de porter

un jugement de valeur sur le projet en terme d'impact c'est-à-dire les changements durables apportés. Un rapport est rédigé à la fin de l'évaluation.

Dans cette étude de cas spécifique, nous nous focaliserons sur les deux premières phases à savoir l'identification et la préparation.

Figure N°1: Cycle de vie d'un projet



SECTION 2: LES ETAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROJET

Comme mentionné plus haut (point 3.7 de l'étude du cycle de vie d'un projet), chaque étape du projet correspond à un livrable précis et doit être validé dans un document spécifique. En effet, la combinaison de tous les livrables de toutes les phases permet de satisfaire le besoin pour lequel le projet a été initié (son objet). C'est pourquoi, pour que le projet soit géré en termes de qualité, il doit suivre différentes étapes au terme desquelles des points de contrôle sont définis. Ainsi, la conformité des livrables aux besoins est maîtrisée.

La détermination des phases d'un projet n'est pas figée et peut varier d'une organisation à une autre. Chacun se propose une méthodologie d'intervention qui respecte un certain nombre de succession d'étapes en fonction de son mode d'intervention.

1 – ETAPE D'IDENTIFICATION

La première étape du processus de préparation d'un projet est la phase d'identification et de la définition du problème que le projet veut résoudre. De nombreux planificateurs commettent l'erreur de décider d'entreprendre un projet sans avoir au préalable identifié et défini le problème et le besoin. D'où à titre d'exemple des projets de construction de ponts là où il n'y a pas d'eau. D'où aussi des projets qui sont une duplication de ceux qui existent déjà. Il s'agit ici de trouver des projets qui contribueront à l'effort de développement du pays et rentables économiquement et financièrement.

L'identification est aussi appelée phase d'étude de pré faisabilité car elle cherche à produire l'énoncé du projet ou le mémoire d'identification du projet présenté sous forme de document bien rédigé. C'est l'identité même du projet.

Les points essentiels à développer dans cette partie sont entre autres:

- L'analyse macroéconomique
- L'analyse microéconomique
- Liens entre projet, plan et programme de développement
- L'identification des cibles à qui iront les avantages et les coûts
- L'identification des appuis politiques, administratifs et privés

2 – ETAPE DE PREPARATION

Le secret de la réussite est sans doute la préparation. Un projet bien préparé a d'ores et déjà 50% de chance de réussir. Cette étape que l'on peut également appeler étude de faisabilité consiste à une série d'analyse permettant de justifier la faisabilité économique, financière,

organisationnelle, administrative, technique ou sociale du projet. Après analyse de toutes les variantes, cette phase permet de justifier que le projet constitue la meilleure alternative au problème auquel l'on veut s'attaquer.

Dans le cas du projet de création d'une structure d'élevage bovin, nous allons développer les analyses suivantes : L'étude de marché, l'étude technique, l'étude organisationnelle et institutionnelle, l'étude financière et enfin l'étude économique.

2.1- ETUDE DE MARCHE

L'étude de marché est une étape fondamentale de la préparation d'un projet. Elle consiste à collecter et d'analyser de façon ordonnée les informations sur les clients et le marché et permet d'éclairer les choix de production.

Dans le contexte africain, l'étude de marché doit tenir compte des contraintes liées à l'étroitesse des marchés et l'insuffisance des statistiques. On distingue deux aspects majeurs dans une étude de marché:

- ✓ **L'analyse de la demande passée et présente:** Elle exige la collecte de données statistiques relatives aux produits permettant d'expliquer son évolution. Cette collecte nécessite une certaine sélection au niveau des données et les choix des périodes de références. La Collecte devra en outre se faire aux niveaux quantitatif et qualitatif. Les informations qualitatives aident à l'interprétation des tendances dégagées par exploitation des données quantitatives: Modes de distribution et actions commerciales en faveur du produit ou service; Attitude de la clientèle; Actions des pouvoirs publics à l'égard du produit ou du service etc.
- ✓ **L'estimation de la demande future:** En dehors des enquêtes de terrain, il existe une panoplie de méthodes statistiques permettant d'avoir une estimation correcte de la demande future telles que les projections de tendances qui consistent, sur la base de séries chronologiques, à projeter dans le temps les variables étudiées; les comparaisons internationales: Méthode valable pour les pays présentant les mêmes caractéristiques socio-économiques.

(Source: document de cours, Boubacar AW, CESAG-2008)

Dans le but d'évaluer un marché potentiel, l'étude de marché du cas portera sur: L'analyse du macro environnement (les opportunités et les menaces, les tendances) et l'analyse du micro environnement ou sectorielle (l'offre et la demande).

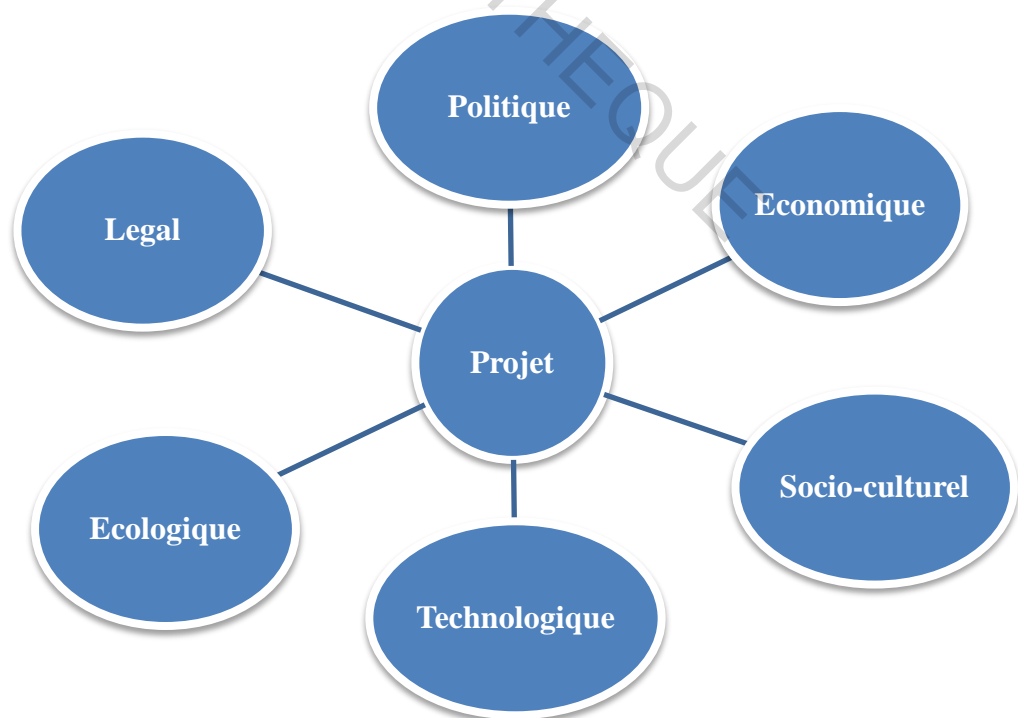
2.1.1 L'analyse du macro environnement: L'analyse PESTEL

Ce modèle d'analyse permet de voir la faisabilité du projet du point de vue:

- ✓ **Politique:** Tenir compte de la stabilité gouvernementale du pays dans lequel le projet devra s'implanter, sa politique fiscale, de voir également si le commerce extérieur offre des opportunités.
- ✓ **Economique:** Tenir compte de l'évolution du PNB; du taux d'intérêt, de la politique monétaire, de l'inflation, du taux de chômage et enfin du revenu disponible.
- ✓ **Socio-culturel:** Tenir compte du taux de croissance démographique, de la distribution des revenus, du changement du mode de vie, du niveau d'éducation etc.
- ✓ **Technologique:** Tenir compte du niveau de la technologie du pays, des investissements publics et privés sur la celle-ci, de la vitesse des transferts technologiques et du niveau d'obsolescence.
- ✓ **Légal:** Tenir compte des lois sur la protection de l'environnement? La disponibilité d'énergie et le retraitement des déchets. Quelles sont les lois sur les monopoles? Le droit du travail, quelles législations sur la santé? Quelles sont les normes de sécurité?

L'analyse de l'environnement dans ces dimensions permettra de porter un choix sur le projet futur.

Figure N°2 : Modèle d'analyse du macro environnement : PESTEL

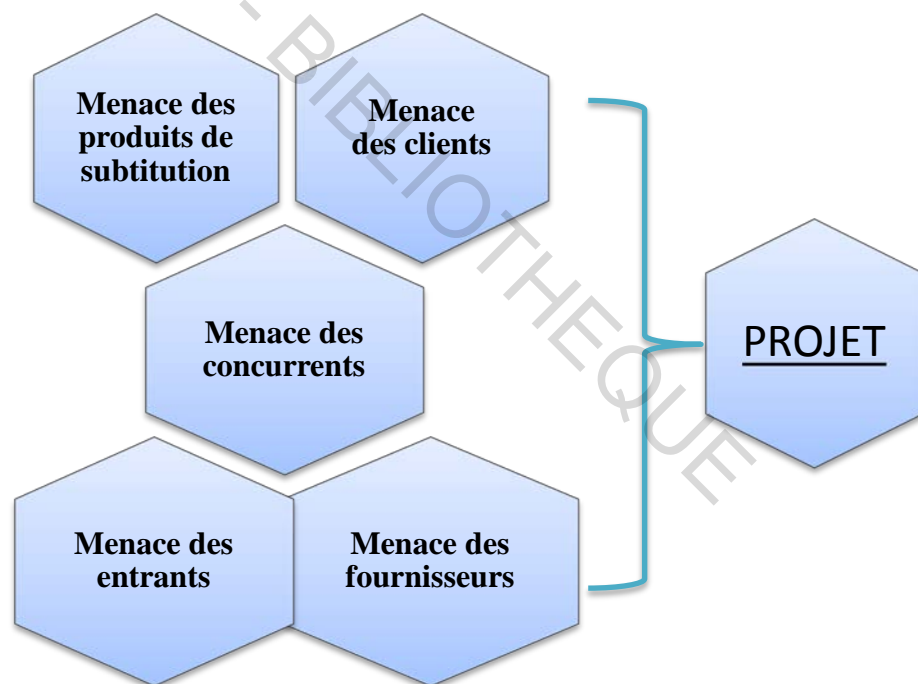


2.1.2 L'analyse sectorielle: Les cinq (05) forces de Michel PORTER

L'analyse des cinq forces de Porter mesure l'intensité concurrentielle sur un secteur donné. Elle permet de visualiser les différentes forces en jeu et de rechercher celles qui touchent le plus l'entreprise:

- **La menace des concurrents:** Il s'agit de la concurrence actuelle de l'entreprise sur son secteur d'activité. Ce sont des aspects qui sont souvent connus et suivis.
- **Les nouveaux entrants:** Qui sont les nouveaux concurrents potentiels? Ils peuvent venir de secteurs d'activité très différents de celui de l'entreprise
- **Les fournisseurs:** Quelle pression les fournisseurs peuvent-ils exercer sur les marges?
- **Les clients:** À quel point les clients peuvent-ils influencer les marges? Par exemple, un grand distributeur est un client incontournable et de ce fait est en situation de peser sur les marges de ses fournisseurs.
- **Les produits de substitution:** Quels produits différents pourraient rendre le même service que le produit de l'entreprise?

Figure N°3: Les cinq forces de M.PORTER



2.1.3 L'analyse de l'offre et de la demande

2.1.3.1 L'offre

Cette étude décrit les caractéristiques des produits offerts par les concurrents en termes de qualité, de différence dans les gammes, de conditionnement des produits. Elle nous permet de comprendre:

- leurs motifs de vente;
- le positionnement de leurs produits
- les conditions offertes, etc. (Pourquoi et Comment?);
- les quantités vendues, le chiffre d'affaire ;
- leur politique prix;
- leur taux d'évolution;
- leur part de marché;
- les coûts de production (Combien?);
- la période et la fréquence (Quand?);
- leurs circuits de distribution (Où?);
- Enfin, les principaux clients.

Partant de ces analyses, nous nous ferons une idée précise sur les points forts et les points faibles des principaux concurrents, sur leur stratégie d'action, leur chiffre d'affaire etc.

2.1.3.2 La demande

Cette partie porte sur une évaluation détaillée de la quantité d'un produit donné, acheté sur un marché donné à un prix donné, pendant une période donnée.

- D'étudier le produit c'est-à-dire les caractéristiques, la qualité exigée, le conditionnement, la garantie et l'action des pouvoirs publics vis-à-vis du produit.
- D'étudier la clientèle en identifiant non seulement les clients potentiels, leur attitude, mais aussi les différents segments de marché selon les critères sociodémographiques, géographiques etc. (*L'information recherchée ici est de type qualitatif*)
- D'étudier la quantité actuelle par achat (la quantité exigée) ainsi que le taux d'évolution de la demande. (*L'information recherchée ici est de type quantitatif*)
- D'étudier les places: vente directe, réseau de distribution, one to one, B to B.
- D'étudier les circuits de distribution intermédiaires et la marge / intermédiaire.

2.2 ETUDE TECHNIQUE

L'étude technique vise à analyser la faisabilité technique du projet en:

- sélectionnant la technologie adéquate et disponible et le processus de production;
- choisissant une localisation appropriée;
- combinant de façon optimale les intrants;
- déterminant le programme de production;
- identifiant l'ensemble des coûts inhérent à l'exploitation du projet.

En fonction du domaine technique du projet, les méthodes d'analyse peuvent varier d'un projet à un autre. Nous distinguons quatre grandes étapes de l'étude technique d'un projet: Le processus de production; Les besoins en inputs et autres achats; La localisation et le calendrier de réalisation.

2.2.1 - LES ETAPES DE L'ETUDE TECHNIQUE

2.2.1.1 Le processus de production

C'est la toute première étape de l'étude technique. La production des biens ou services, définis au préalable par les études de marché peut être généralement obtenue selon des procédés techniques exclusifs, les uns des autres: le choix d'un procédé implique des investissements, des coûts de fonctionnement, des besoins en main d'œuvre spécifique qu'il n'est pas possible d'utiliser dans un autre contexte. Elle tient compte de:

- ✓ **La taille des équipements à acquérir:** La taille de l'équipement dépend de la quantité à produire. Il faut à ce niveau définir les équipements directs productifs ainsi que les installations de stockage des matières premières et les investissements annexes tels que les ateliers de maintenance et les garages.
- ✓ **Le niveau de technicité requis pour la mise en œuvre du procédé de production:** Le degré d'automatisation et d'informatisation qui a des conséquences directes sur le besoin en personnel et sur leur acquisition.
- ✓ **Le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements:** Connaissance des unités déjà implantées dans le pays pour une meilleure intégration du projet dans l'économie nationale; La bonne connaissance des conditions d'entretien et de maintenance dans le choix des équipements.
- ✓ **La possibilité d'extension de l'unité:** Soit pour répondre à une nouvelle demande, soit pour intégrer des activités complémentaires au sein même de l'unité (intégration verticale).

Dans la pratique, le choix d'une technologie ne peut être fait qu'à partir de considérations techniques prenant en compte le contexte commercial, économique, sociologique, politique plus vaste.

2.2.1.2 Les besoins en inputs et autres moyens

Cette analyse doit être détaillée pour assurer le fonctionnement normal du projet. C'est pourquoi il est nécessaire:

- De préciser les spécifications des biens à rechercher;
- De préciser les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères;
- De préciser les conditions d'approvisionnement: prix, quantités minimales, régularité, transport et procédures.
- De tenir compte du fait que les problèmes de moyens de communication doivent faire l'objet d'une étude spécifique.
- D'examiner les besoins en main-d'œuvre de façon plus large afin de prévoir: la possibilité de recrutement local ou régional; les répercussions sur les autres activités économiques; les besoins en main-d'œuvre expatriée; la définition d'un plan de formation par catégorie de personnels en même temps que les études techniques de façon à intégrer les coûts dans le coût global du projet.

2.2.2 - La localisation

La localisation, lorsqu'elle n'est pas déterminée par la nature même du projet (exploitation minière), doit faire l'objet d'une étude qui tienne principalement compte:

- ✓ De la localisation des matières premières;
- ✓ De la disponibilité en main-d'œuvre;
- ✓ De la disponibilité en terrains;
- ✓ De la disponibilité en eau et électricité;
- ✓ Des conditions de transport des personnes et des biens;
- ✓ Des lieux de consommation

2.2.3 - Le calendrier de réalisation

Le calendrier des réalisations tient compte des résultats des différentes études techniques et doit décrire:

- ✓ La phase des équipements;
- ✓ La phase de démarrage et de montée en production;
- ✓ La période de croisière.

Dans bien des cas, la production peut commencer alors même que les investissements n'ont pas encore été totalement mis en place

2.2.4 Les variantes

Il s'agit là en réalité d'un processus itératif où les différentes alternatives et leurs incidences sont analysées. Les variantes qui se proposent dans l'étude technique sont les suivantes:

- ✓ Au processus de production
- ✓ Aux types de produits
- ✓ À la taille du projet
- ✓ À la localisation
- ✓ Au calendrier de réalisation
- ✓ Au montage institutionnel

2.2.5 L'évaluation des coûts

Sur la base de l'esquisse de projet qui ressort des études précédentes, on procède maintenant à une estimation des coûts.

Cette étape dans la préparation du projet va servir de support aux analyses financières et économiques ultérieures.

L'étude porte aussi bien sur les coûts d'investissements que sur les coûts d'exploitation du projet.

2.2.5.1 Les coûts d'équipement

Ce sont les frais engendrés par les investissements/immobilisations. On distingue: les non valeurs, les bâtiments et construction, le matériel d'exploitation, le matériel roulant, le matériel et mobilier de bureau, etc.

2.2.5.2 Les coûts d'exploitation

L'ensemble des coûts liés à l'exploitation du projet : Achats de matières stockables et non stockables. Ce sont: les matières premières, l'énergie, les consommables, les fournitures, autres charges externes, etc.

2.3 ETUDE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE

Cette partie de l'étude s'avère très importante, car c'est ici que sont déterminées les principales fonctions de l'équipe de projet, les dispositions administratives et politiques et la forme juridique du projet. Elle conditionne fortement la réussite du projet ou son échec et

permet également de faire une programmation efficace des tâches, de délimiter les fonctions minimisant ainsi les risques.

2.3.1 - Etude organisationnelle

Généralement le choix d'une structure ou d'une forme d'organisation pour le projet, conduit aux interrogations suivantes:

- Comment répartir le travail?
- Comment répartir les ressources?
- Comment assurer l'autorité?
- Comment coordonner les activités?

L'objectif visé ici est de définir un organigramme optimal pour exécuter de la manière la plus efficace et efficiente le projet en tenant compte des objectifs visés par celui-ci. Il s'agit entre autre de:

- mettre en place une structure qui correspond aux activités et principales fonctions;
- planifier, programmer, exécuter et suivre chaque activités du projet;
- gérer de façon rationnelle les ressources financières;
- gérer de façon efficiente les ressources humaines en définissant les postes de travail, en affectant et en motivant le personnel;
- prévoir un plan de formation du personnel en fonction des spécificités de chacun.

2.3.2 - Etude institutionnelle

Tout projet évolue dans un environnement donné. Ce dernier est régi par des lois et des codes auxquels le projet doit se soumettre. En effet, la préparation du projet doit tenir compte de l'environnement institutionnel auquel le projet appartient en respectant:

- les dispositions administratives et réglementaires en vigueur (code des investissements, code foncier, code de douanes, politique fiscale, les procédures);
- la capacité des institutions à répondre aux besoins du projet (institutions de crédit)

2.4 - ETUDE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

2.4.1 - ETUDE SOCIALE

Le projet est inséré dans la société, en interaction avec l'ensemble des groupes sociaux qui structurent celle-ci. Il est, en ce sens, responsable de ses activités et de leurs conséquences

(retombées sociales et environnementales) vis-à-vis de l'ensemble des groupes et acteurs sociaux (stakeholders).

Il s'agit là d'une démarche volontaire dans laquelle l'entreprise a toute latitude de s'engager de la manière qui lui convient, sans contrainte ni contrôle extérieur. C'est la responsabilité sociétale du projet.

Le but essentiel de cette partie de l'étude est d'analyser la compatibilité du projet avec les valeurs, les traditions des populations bénéficiaires dans l'espoir d'étouffer tout risque de rejet par celle-ci. Il s'agit également de proposer une stratégie pour implanter avec succès le projet et susciter l'adhésion des populations.

Pour réussir ce pari, il est donc nécessaire d'intégrer la dimension démographique (la taille de la population, sa structure, les flux migratoires etc.), l'aspect socio-culturel (les relations entre les différents groupes sociaux, les normes, les croyances etc.) et le mode d'organisation de la population (structure des ménages et des familles, la division sociale du travail, le rôle de la femme, la répartition des revenus, le régime foncier etc.).

Tableau 1: Les parties prenantes et leurs attentes par rapport au projet

Parties prenantes	Exemples de leurs objectifs, intérêts
Équipe de direction /Décideurs	Gouvernance, Culture d'entreprise, ventes à l'exportation, risque juridique, risque de réputation, stratégie (court et moyen terme), responsabilité civile, risque de perte de compétence, performance, rémunération, lien de subordination
Propriétaires /actionnaires	Profit, valeur de l'action en bourse, information, stratégie (moyen et long terme)
Clients	Qualité et absence de défaut des produits. Coût et délai de livraison des produits. Qualité de service, relation de confiance et partenariat
État, Mission économique	Souveraineté, sécurité collective (défense), indépendance énergétique, sécurité des approvisionnements (énergie, matières

	premières), exportations, respect des principes du droit (sécurité juridique), respect des règles (comptabilité publique, loi), monnaie, impôts
Citoyens des communautés locales	Information sur les impacts environnementaux et sociaux (emplois), taxes et contributions financières, risque juridique
Salariés	Rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail
Syndicats	Négociation d'accords, rémunération, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail
Fournisseurs / sous-traitants	Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologiques, partenariat
Banques	Fiabilité des systèmes de paiement
Investisseurs	Informations sur la solvabilité, la liquidité,
Compagnie d'assurance	Informations sur la gestion des risques et la solvabilité, sur la sécurité informatique (profil de protection)

Tableau N 1: Les parties prenantes et leurs attentes par rapport au projet

2.4.2 - ETUDE ENVIRONNEMENTALE

Comment conserver la qualité de l'environnement ? Cette question est aujourd'hui d'une importance capitale dans les prises de décision concernant l'implantation d'un projet. En effet, l'impact environnemental caractérise l'influence ou l'effet du projet sur le milieu naturel, la qualité de l'air et de l'eau, la flore ou la faune ou sur tout autre élément naturel susceptible impacter négativement sur la vie humaine, animale ou végétale.

Pour mieux analyser l'environnement du projet, les facteurs suivants doivent être pris en compte:

- émission de produits toxiques ou tous autres produits chimiques nuisibles;
- dégagement de fumée ou de poussière;

- émission d'odeurs ou de gaz désagréables;
- production de déchets (recyclables ou non);
- émission de bruits (nuisances sonores)
- etc.

2.5 - ETUDE FINANCIERE

Par définition, nous pouvons dire que l'étude financière est la phase de l'étude d'un projet qui permet d'analyser la viabilité du projet, et dans quelles conditions en tenant compte des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études commerciales, techniques et organisationnelles déjà réalisées.

Elle consiste à valoriser les flux résultant des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet. L'objectif est de:

- ✓ Chiffrer les dépenses liées à la réalisation des activités (investissements et dépenses d'exploitation)
- ✓ Déterminer les sources de financement
- ✓ Etablir les budgets spécifiques à chaque activité ou groupe d'activités
- ✓ Etablir le budget global du projet

L'analyse financière intervient dans la conception du projet à deux niveaux:

- Dans l'étude de pré faisabilité ou encore phase d'identification. La technique utilisée ici est l'analyse financière sommaire.
- Dans l'étude de faisabilité; la technique utilisée ici est l'analyse financière détaillée.

2.5.1 Analyse financière sommaire (AFS)

L'AFS est une méthode de calcul rapide permettant de calculer la rentabilité des variantes du projet. Elle procède par une série de tableaux interdépendants. Le but est de déterminer :

- ✓ le montant des investissements
- ✓ le type de financement
- ✓ le choix de variantes
- ✓ la rentabilité hors conditions de financement et fiscales
- ✓ les risques financiers (la variabilité de la rentabilité des capitaux propres).

C'est une analyse qui se fonde sur des hypothèses dans la mesure où elle ne considère pas les conditions fiscales et financières et ne tient pas compte de l'amortissement. Les analyses se font en monnaie constante (sans prise en compte de l'inflation).

Pour mesurer l'intérêt du projet ou d'une variante du projet, on tient compte des certains nombre de critères comme les critères de rentabilité avec actualisation, et les critères de rentabilité sans actualisation.

2.5.1.1 Méthodes utilisant l'actualisation:

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

La Valeur Actuelle Nette, ou Bénéfice total Actualisé, est égal à la somme des flux actualisés sur toute la durée de vie du projet: somme des avantages bruts annuels actualisés diminuée de la somme des coûts annuels actualisés. Elle s'obtient par la formule:

$$VAN = B = \sum_{p=0}^{p=n} \frac{(R_p - D_p - I_p)}{(1+i)^p}$$

Avec: I_p = Investissements à l'année p

- R_p = Recettes à l'année p
- D_p = Dépenses d'exploitation à l'année p
- i = Taux d'actualisation

Le projet est acceptable dès lors que: $VAN > 0$, cela permet donc de conclure/présager que le projet sera rentable. Entre deux variantes d'un même projet, ou deux projets, on considère que celle ou celui qui présente la VAN la plus élevée est la (le) plus intéressant. C'est le meilleur indicateur de la valeur réelle du projet.

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

Le TRI est une mesure du «rendement» du capital investi. La seule utilisation correcte de cet indicateur est de le comparer à la valeur (ou à la fourchette de valeurs) du taux d'actualisation i : l'investissement est acceptable si le $TRI > i$, et «à rejeter» dans le cas contraire.

C'est le taux d'actualisation qui annule la VAN.

Il est le taux tel que:

$$\sum_{p=0}^{p=n} \frac{(R_p - D_p - I_p)}{(1+i)^p} = 0$$

2.5.1.1 Méthodes sans recours à l'actualisation

- **Le Délai de Récupération (DR)**

C'est également le délai nécessaire pour que le montant des flux financiers positifs équilibre le montant des flux financiers négatifs pour que la somme algébrique des flux devienne positive. Donc le temps nécessaire pour que les flux nets de trésorerie remboursent la mise de fonds initiale. Il permet d'apprécier le risque financier.

DR est tel que:

$$\sum_{p=0}^n (R_p - D_p) = \sum_{p=0}^n I_p$$

- **Le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)**

On appelle **RUMI** le rendement de chaque franc investi dans le projet. Il correspond au quotient du montant cumulé des recettes nettes des dépenses d'exploitation par le montant des investissements/immobilisations et renouvellements.

$$\text{RUMI} = \text{Somme (Recettes - Dépenses)} / (\text{Investissements et Renouvellements})$$

NB:

- Si RUMI < 1, le projet n'est pas rentable
- Si RUMI = 1, la rentabilité est faible
- Si RUMI > 1, le projet est rentable

2.5.1.3 Le Risque Financier

C'est entre autre, la variabilité de la rentabilité des capitaux propres dans des opérations exploitant le levier financier.

Il s'obtient en posant le nombre d'années de flux financiers (FF) négatifs sur la durée du projet.

$$R = \frac{\text{Nombre d'années de FF négatifs}}{\text{Durée du projet}}$$

Si R < 0.33: risques faibles

Si $0.33 < R < 0.50$: projet moyennement risqué

Si $R > 0.50$: projet risqué

2.5.2 Analyse financière Détaillée (AFD)

L'AFD est porte sur une étude approfondie de la meilleure variante choisie. C'est la technique utilisée dans l'étude de faisabilité et qui se prolonge dans la phase d'évaluation préalable.

Le but de l'AFD est de:

- mettre au point le plan de financement détaillé;
- vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel,
- vérifier l'équilibre de trésorerie du projet;
- calculer la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires, des capitaux investis et des fonds propres.

Les étapes de l'AFD: Ce sont:

- le tableau d'amortissement des investissements/immobilisations;
- le schéma de financement;
- l'échéancier de remboursement des emprunts;
- le compte de résultat prévisionnel;
- la capacité d'autofinancement (CAF);
- le tableau d'équilibre des ressources et emplois de fonds.
- le calcul de la rentabilité définitive du point de vue des actionnaires, capitaux investis et des capitaux propres.

2.6 - ANALYSE ECONOMIQUE SOMMAIRE

L'analyse économique a pour but d'évaluer la rentabilité du projet du point de vue de la collectivité. Elle met l'accent sur l'aspect d'équité dans la distribution de revenu. Nous distinguons deux grandes méthodes : La méthode des effets et la méthode des prix de référence.

Dans la présente étude, nous allons procéder à l'analyse économique par la méthode des effets afin de déterminer la faisabilité économique du projet. Nous allons dans un premier temps déterminer les effets primaires du projet et les effets secondaires dans un second temps.

2.6.1 - LA METHODE DES EFFETS

Tous les projets produisent des effets qui sont soit directs ou indirects. Ceux-ci sont mesurés en fonction des prix du marché sur l'économie globale : valeur ajoutée, budget de l'Etat, balance des paiements etc. la valeur ajoutée découlant du projet peut être décomposée en valeur ajoutée directe ou indirecte parce que elles sont respectivement issues du compte d'exploitation du projet et des activités d'amont et d'aval. Il faut donc soustraire les valeurs ajoutées négatives issues des activités que le projet a fait disparaître.

2.6.1.1 - Les effets primaires

Ce sont les effets directs résultant des flux entrants et sortants des ressources qui affectent directement le projet.

Nous avons aussi les effets engendrés par le projet dans d'autres secteurs d'activités que nous allons appeler effets indirects. Parmi ceux-ci, nous avons:

- Les effets en amont qui concernent généralement les entreprises qui fournissent les matières premières ou les produits déjà transformés, nécessaires à la réalisation et au fonctionnement du projet: Ce sont les **consommations intermédiaires**. Ces consommations intermédiaires apparaissent comme une charge dans le compte d'exploitation du projet. Pour les entreprises industrielles ou agricoles qui les fournissent, elles apparaissent au contraire comme une production qui donne lieu à la formation de valeurs ajoutées (salaires, impôt directs, résultat d'exploitation) dont les effets s'ajoutent à ceux du projet lui-même. Ces effets concernent les inputs.
- Les effets en aval concernent les entreprises qui transportent le produit que le projet fournira ou transformera lorsque le produit n'est pas destiné à satisfaire une consommation finale. Ces effets concernent les outputs.

2.6.1.2 - Les effets secondaires

Les effets secondaires sont issus de l'usage des revenus distribués par le projet. Ces revenus peuvent faire l'objet d'épargne qui à son tour fait l'objet d'une augmentation de l'offre chez d'autres, d'une augmentation des recettes de l'Etat qui va provoquer celle de l'offre de biens publics (infrastructures etc.).

L'évaluation économique par la méthode des effets se fait à deux niveaux :

- L'évaluation des valeurs ajoutées issues du projet (directes, indirectes supplémentaires, etc.) et leur répartition entre les différents groupes d'agents sociaux.

- L'évaluation du coût d'investissement pour la collectivité et sa comparaison avec les avantages sociaux identifiés.

3 - OUTIL DE CONCEPTION DE PROJET : cadre logique

3.1 - Définition

Le cadre logique est un outil de gestion visant à améliorer la conception des actions du projet. Il suppose la détermination des éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et de leurs relations causales, des indicateurs ainsi que des facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de du projet. Il facilite ainsi la planification, l'exécution et le l'évolution d'une intervention de développement.

3.2 - Utilisation du cadre logique

Il permet:

- ✓ d'identifier et de clarifier les liens logiques entre un objectif et les résultats désirés ;
- ✓ de préciser les facteurs externes qui, au cours du projet sont susceptibles d'influencer sa réussite ou son échec.

Le cadre logique est un outil de communication, un moyen d'effectuer une planification plus complète et une base pour développer un plan d'évaluation.

3.3 - Procédure d'élaboration d'un cadre logique

Les principales étapes pour élaborer un cadre logique sont:

- ✓ Fixer l'objectif global du projet
- ✓ Définir le but du Projet (objectif spécifique)
- ✓ Identifier les extrants qui mènent au but
- ✓ Identifier les intrants
- ✓ Vérifier la logique verticale
- ✓ Déterminer les indicateurs
- ✓ Identifier les moyens de vérification
- ✓ Définir les présuppositions (ou encore hypothèses ou conditions critiques) : Elles décrivent les circonstances qui sont hors du contrôle de la gestion mais influencent les résultats du projet.

CHAPITRE 2: CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE

Le gouvernement malien a identifié le développement agricole comme principal moteur de la stratégie de croissance économique du pays, de réduction de la pauvreté et de sécurité alimentaire. Le pays se trouve à un tournant décisif par rapport à cette stratégie.

La croissance démographique et l'urbanisation rapides en Afrique de l'Ouest, alliées à une hausse modérée du revenu par habitant, engendreront une forte demande de produits agricoles maliens dans les dix années à venir. Le Mali dispose de ressources nécessaires pour répondre à cette demande. Parmi ces ressources, nous pouvons citer la production de bétail. Celui-ci est une forme d'épargne extrêmement importante pour les populations rurales et génère des revenus (notamment par la vente de lait) toute l'année, ce qui permet d'éviter les problèmes de liquidité que les ménages ruraux auraient rencontrés s'ils ne disposaient que des revenus des récoltes. Les bovins sont les principaux animaux de trait et le fumier animal contribue beaucoup à la fertilité du sol en milieu rural.

En outre, étant donné que la demande de produits de l'élevage progresse en général rapidement avec l'augmentation des revenus, la demande de produits de l'élevage malien devrait être forte, à la fois sur le plan interne et sous régional. Certaines composantes de l'industrie de l'élevage, telles que les structures d'élevage bovin pour la viande, le cuir et la peau, la commercialisation des produits laitiers etc. exigent une main d'œuvre nombreuse et offrent des débouchés importants en termes d'emploi.

Par ailleurs, dans le document du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et du Schéma Directeur du Secteur de Développement Rural (SDSDR), le gouvernement malien a adopté un certain nombre de dispositions stratégiques s'inscrivant dans les orientations définies pour le sous-secteur de l'élevage. L'élevage repose essentiellement sur l'exploitation des ressources naturelles et des sous-produits agricoles et agro-industriels à travers différents systèmes de productions animales. A cet effet, la stratégie globale vise le développement de l'ensemble de ces systèmes existants, complémentaires dans leur fonctionnement et adaptés aux conditions écologiques du milieu.

Les potentialités de la filière bétail/viande sont énormes. Sur un disponible exploitable de 219 910 tonnes de viande à partir de la production de bovins et d'ovins et caprins uniquement, la production au titre des abattages contrôlés en 2009 était de 43 421 tonnes soit 20 % de ce disponible. Exprimé en nombre de têtes, le disponible exploitable pour les bovins est de 978 603 têtes sur lequel le nombre exploité pour l'abattage n'est que de 273 176 têtes. Aussi, il

existe une marge d'accroissement de la production intérieure pour la satisfaction des besoins de consommation et pour l'exportation.

En dépit de ce potentiel fort intéressant, la filière bétail fait face à des contraintes qui entravent la satisfaction des besoins de la population et la capacité à exporter de façon durable vers les marchés traditionnels et/ou émergents au niveau de la sous-région. Parmi ces contraintes on peut retenir en priorité :

- La faiblesse des capacités des acteurs tant étatiques que privés ;
- L'insuffisance des points d'eau qui limite l'exploitation des pâturages naturels ;
- La faiblesse des investissements productifs (points d'eau pastoraux aménagés et équipés), infrastructures de santé animale (parcs de vaccination), et de transformation (abattoirs et aires d'abattage, tanneries et séchoirs), de commercialisation (marchés à bétail), et de transport (viande et bétail).
- Les difficultés de mise en œuvre de la réglementation et de la législation en matière de protection du bétail et de sécurité sanitaire des denrées alimentaires d'origine animale, et de mouvement du bétail (Charte pastorale, Code des collectivités, etc.).

(Source : Rapport PNIP-SA dans le Secteur Agricole au Mali - 2011-2015)

Le présent projet de création d'une PME dans le domaine de l'élevage bovin s'inscrit d'une part dans l'optique de création de richesse pour les promoteurs et de soutien des actions de développement du Mali d'autre part.

Les facteurs clés de succès reposeront essentiellement sur la compétence des ressources humaines, la capacité de négociation et de production et le rapport qualité-prix.

En définitive, le sous-secteur de l'élevage malgré les contraintes notables, quand-il est bien organisé et bien encadré pourrait se présenter comme principal pilier du développement agricole et par extension le développement socio-économique du pays. Ce défi sera facile à relever avec l'appui considérable des politiques et programmes d'appui au secteur privé.

SECTION 1: MODELE D'ANALYSE DE PROJET

Nous présentons ici un modèle d'analyse qui s'articule autour de deux variables essentielles à savoir: les variables explicatives (internes et externes) et la variable expliquée.

1 - Conception du modèle d'analyse

1.1 – La question de recherche

Comment mettre en place un projet de création d'une PME d'élevage de bovins dans la commune du Mandé au Mali, susceptible d'être rentable pour les promoteurs?

1.2 - Hypothèse de l'étude

La rentabilité d'un projet d'élevage de bovins dépend de trois paramètres à savoir:

- la conception de l'étude de faisabilité- *paramètre 1*;
- la qualité du management (stratégique et opérationnel) - *paramètre 2*;
- l'environnement externe (crises sociales, politiques, concurrentielles, etc.) -*paramètre 3*

Dans cette étude, nous considérons l'hypothèse selon laquelle une étude de faisabilité efficace du projet détermine la rentabilité financière et économique de celui-ci.

1.3 - Définition des variables

1.3.1 - Les variables explicatives

- **Internes (*paramètre 1 et 2*):** Elles concernent les étapes de la préparation du projet qui permettent de justifier sa faisabilité du point de vue de la conception de l'étude de faisabilité notamment de l'étude technique, de l'étude organisationnelle, de l'étude financière et enfin de l'étude économique.
- **Externes (*paramètre 3*):** Elles concernent l'environnement du projet dans toutes ses dimensions. La réussite du projet est liée à la maîtrise de cet environnement, ainsi, ces variables nous permettent de minimiser les risques et d'augmenter les chances de réussite. Ce sont les dimensions: socio-culturelle, politique, économique, technologique, écologique et démographique.

1.3.2 - La variable expliquée

Elle permet de justifier la faisabilité financière et économique du projet en termes de rentabilité et de mesure du risque financier lié au projet. On distingue six indicateurs pour effectuer ce travail; ce sont: la Valeur Actuelle Nette (VAN), le Taux de Rendement Interne

(TRI), le Délai de Récupération (DR), le risque financier, le taux de rentabilité économique (TRE) et la valeur ajoutée supplémentaire (VAS).

1.3.3 – Les indicateurs des variables

Un indicateur est un critère de mesure de la performance d'une activité. Selon la nature de l'activité, l'indicateur peut être quantitatif ou qualitatif.

Dans cette étude, nous allons classer les indicateurs qui paraissent pertinents à deux niveaux:

- les indicateurs caractéristiques de la gestion de projet (ceux appréciant la qualité des études menées)
- les indicateurs appréciant la rentabilité et la viabilité du projet.

Les variables explicatives de la conception	Les indicateurs
<u>Etude de marché</u>	<p><u>L'Offre:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la production de bœufs; - le prix du marché; - la qualité du produit offert; - le nombre de concurrents. <p><u>La Demande:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le taux d'évolution du marché; - les segments de marché; - la périodicité et la fréquence des achats; - la taille du marché.
<u>Etude technique</u>	<ul style="list-style-type: none"> - les types d'installations; - le régime alimentaire des bœufs; - les races de bœufs; - la localisation du projet; - le programme de production.
<u>Etude organisationnelle et institutionnelle</u>	<ul style="list-style-type: none"> - les principales fonctions; - les différents postes de travail - le nombre de personnel, leurs profils et compétences; - le processus de recrutement; - le statut juridique de l'entreprise;

<p><u>Etude financière et économique</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - la valeur actuelle nette; - le taux de rendement interne; - le délai de récupération; - le risque financier; - le taux de rentabilité économique; - la valeur ajoutée supplémentaire.
---	--

Tableau 2: les variables explicatives et leurs indicateurs

(Source: Mémoire, LEYE Serigne Mamadou Bousso, *projet d'installation d'une ferme moderne de production et de conditionnement de lait à Mboro dans le département de Thiès – CESAG 2004.*)

Il faut noter que les indicateurs de l'étude de marché, de l'étude technique et de l'étude organisationnelle doivent converger vers l'atteinte de rentabilité financière et économique du projet. Ainsi, les indicateurs de rentabilité identifiés ((VAN, TRI, DR, r, TRE et VAS) servent à mesurer la faisabilité financière et économique de notre projet d'élevage de bovins.

NB : Il existe une relation mathématique entre la phase de conception (variables explicatives) et la rentabilité du projet (variables expliquées). On pose :

$$R = f(C)$$

f = [études (commerciale, technique, institutionnelle et organisationnelle, financière et économique)]

Avec :

R = rentabilité

C = conception

En effet, cette relation mathématique démontre que la rentabilité (R) du projet est fonction de l'efficacité de la phase de conception (C) avec l'hypothèse que toutes les autres variables (qualité du management et l'environnement externe) sont considérées comme des constantes dans ce modèle.

**DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES
RESULTATS**

CESAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

SECTION 1: ETAPE DE PREPARATION

1 - ETUDE DE MARCHÉ

Après un aperçu de la conception de projet de façon théorique, à présent, il est question de présenter les résultats des investigations sur le terrain.

Comme souligné plus haut dans le document, l'étude de marché de ce projet a porté sur l'analyse du macro environnement (les opportunités et les menaces) et l'analyse du microenvironnement ou sectorielle (l'offre et la demande).

1.1 ANALYSE DU MACRO ENVIRONNEMENT

Le Mali est un pays connu par sa stabilité politique depuis l'avènement de la démocratie en 1992. Cependant, malgré les récents troubles politiques de Mai 2012, le pays reste un cadre favorable à l'investissement privé. Le commerce extérieur offre un climat de déficit commercial favorisant ainsi l'ouverture du pays aux investisseurs étrangers.

Sur le plan de la fiscalité, les informations actuellement disponibles permettent difficilement d'évaluer les recettes fiscales liées au sous-secteur de l'élevage. Cependant, depuis la suppression de la taxe d'exportation du bétail, il est établi que l'élevage contribue très peu aux recettes fiscales de l'Etat, celles-ci ne provenant essentiellement que du paiement de l'impôt sur le bétail. Selon une étude réalisée par le Projet d'Appui à la Mobilisation des Recettes Intérieures (PAMORI), la filière bétail a contribué pour moins de 1% aux recettes fiscales en 1997. La plupart des opérateurs échappent à toute fiscalité directe. La pression fiscale de tous les opérateurs s'élevait à peine à 0.6% de la valeur ajoutée du bétail. Les gisements potentiels fiscaux de la filière bétail sont évalués cependant à 2, 257 milliards de FCFA.

L'environnement économique présente des prévisions de croissance du PIB de 2% en 2012 et de 4.5% en 2013. En 2011, le PIB/habitant était de 669.1USD. Le taux d'intérêt s'élevait à 20.7 et l'inflation de 3.6% en 2011. (Source: Rapport d'évaluation de l'économie du Mali : secteur agricole, novembre 2011, version définitive).

Par ailleurs, le cadre socio-culturel offre une opportunité d'affaires remarquable. La population globale s'élève à 15 494 466 habitants avec un taux de croissance de 3,6%. La distribution de revenus se présente avec un coefficient de Gini de 0.5% (mesure du degré

d'inégalité de la distribution des revenus dans une société donnée). Le mode vie est essentiellement orienté vers la pratique de l'islam (98% de la population).

Sur le plan technologique, le pays est moins avancé en matière de technologie mais le secteur est en essor. Les transferts de technologie sont lents. Le degré d'obsolescence est rapide.

En termes de consommation d'énergie, le taux de couverture nationale par le réseau électrique est de l'ordre de 12 % au Mali. La consommation d'énergie par habitant est de 38 kWh/an.

Notons également que le cadre légal est favorable à la création d'entreprise avant de conclure que les résultats issus de cette analyse montrent nettement que le cadre macro environnemental est favorable à notre projet.

1.2 - ANALYSE DU SECTEUR

1.2.1 - L'offre et la demande

Le Mali a su maintenir ses exportations de bovins à environ 200 000 têtes vers la Côte-d'Ivoire (2003) qui assurait près de 75% des débouchés maliens. On estime en moyenne que trois rotations de 35 têtes partent quotidiennement vers Dakar du foirail principal de Bamako, ce qui représente un volume de l'ordre de plus de 35 000 têtes par an, auparavant destinés, selon les commerçants locaux, au marché d'Abidjan (Dicko et al, 2007).

Le marché du bétail au Mali est fortement influencé par les fêtes religieuses. En effet, on constate une nette augmentation de l'offre d'ovins pendant la fête de tabaski, période où les consommateurs achètent moins de viande de bovin préférant celle des petits ruminants. Cela se traduit par une baisse de l'offre dans la plupart des marchés suivis, seuls le marché de Fatoma et de Ségou dérogent à cette règle.

Comparativement aux années précédentes, l'offre et les ventes évoluent de façon très différente suivant les marchés. La tendance est en baisse à Sikasso, Kayes et à Faladié et reflète une insuffisance d'approvisionnement. Celle-ci s'explique en partie par une rétention des animaux de la part des éleveurs, ayant fait de bonnes récoltes, donc n'ont pas besoin de vendre beaucoup. Par contre, la tendance est en hausse sur les marchés de Koutiala, Ségou, Niono, Sofara et de Bamako. Une hausse due à la longue période de transhumance qu'ont connu les animaux dans ces zones par rapport aux années précédentes, et par la présence accrue d'exportateurs ivoiriens et mauritaniens.

Après les fêtes de fin d'année, l'abattage de bovins baisse. Cette tendance est à la baisse sauf à Koutiala et Sikasso. Dans le premier cas, la progression d'animaux abattus s'explique par les mesures de lutte contre les abattages clandestins et dans le second cas, un ordre instituant le passage des bouchers. Dans les autres villes, la baisse s'explique par la diminution de l'offre et la hausse de 50% des prix de l'aliment bétail utilisé pour la mise forme des animaux avant abattage. (Source: *Bulletin trimestriel N°007- Editorial bétail-viande en Afrique de l'ouest et du centre.*)

En revanche, si le marché intérieur absorbe une partie des animaux non vendus en direction des pays voisins, il reste peu attractif avec une hausse des prix de l'ordre de 160 000 FCFA par tête bovine. Pour expliquer cette hausse, notons qu'au-delà de tous les aspects liés au coût élevé du transport et de l'aliment bétail, il y a aussi l'impact de la crise sécuritaire au Nord du pays. Cette zone représente une part importante dans le cheptel malien, soit environ 50% du bétail.

Cependant, pour ravitailler la capitale de bœufs pendant la période de crise et à des prix abordables, le gouvernement, à travers le Programme d'appui au développement de l'élevage dans le Sahel occidental (PADESO), a initié des opérations spéciales. Il s'agit pour les autorités du pays, par ce programme, de mettre sur le marché 600 bœufs dont les prix varient entre 100 000 à 250 000 F CFA. (Août 2012)

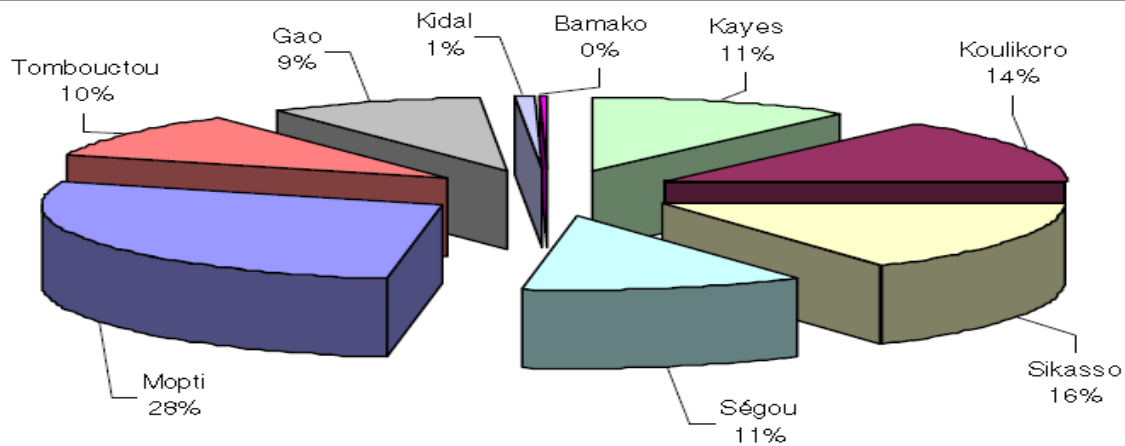
- **Les races de bovin localement adaptées** sont : Les zébus Maure et Peuhl (Toronké, Soudanais, Macina), Azawak et Touareg ; les taurins N'Dama et Les Mérés
- **Les races constamment importées** : Montbéliard, holstein
- **Les races sous-utilisées** : Azawak, Rouge des Steppes

Tableau N 3: Les tendances de la taille de la population bovine par race

Races	Nombre	Tendances	Raisons de diminution	Statut de risque
Maure	173 063	Stable		
Peuhl	3 130 823	Stable		
Azawak	42709	Diminution	Sécheresse, rébellion	vulnérable
Touareg	323 921	Stable		

Source: Rapport sur l'état des Ressources Génétiques Animales (RGA) dans le monde- USAID-Rapport national du Mali, septembre 2002.

Figure 4 : La répartition régionale des effectifs du cheptel bovin :



Source: Renseignement général de l'agriculture, MAEP- Volume I, rapport de synthèse octobre 2007.

1.2.2 Le système de production

A la différence d'une entité industrielle, Le but de ce projet est d'élever les bœufs jusqu'à leur maturité dans la Commune du Mandé, destinés à la vente par la création d'une PME d'élevage de bovins. Pour atteindre cet objectif, la mise en place d'un système de production efficace est plus que nécessaire tout en tenant compte des contraintes liées au développement de la production d'une manière générale. Ce sont:

- insuffisance de l'alimentation du bétail;
- insuffisance d'infrastructures de production;
- inexistence de patrimoine foncier;
- faible niveau de gestion du troupeau;
- faible niveau d'organisation des éleveurs.

Le système de production dans notre cas est basé sur trois volets qui sont: L'acquisition, l'élevage et la vente.

A - L'acquisition

Les animaux seront achetés sur différents marchés à bétail du pays et acheminés dans nos locaux. Il existe au Mali 334 marchés à bétail (rapport DNE et OMBEVI) dont seulement neuf (9) sont aménagés en matériaux durables. Il s'agit des marchés à bétail de Kati, Niono, Bamako, Sikasso, Koutiala, Ségou Fatoma, Téné et Trougoumbé. Les achats concerneront:

- Les animaux de 3 à 4 ans dont le poids varie entre 220-250 kg, pour un gain de poids journalier de 780 g pendant 90 jours;

- Les animaux de 5 à 7 ans avec un gain de poids de 850 g/j.

B - L'élevage

Les animaux, une fois dans nos locaux, seront sélectionnés et parqués selon leurs âges. Les plus jeunes de moins de cinq ans dans un même parc et ceux de cinq ans et plus ensembles.

- **Mode d'alimentation des animaux:**

Pâturages naturels: Les animaux vont paître sur différents types de pâturages dont les ressources (offre de la végétation naturelle) varient selon les saisons, la disponibilité en eau et la qualité des sols.

Alimentation en étable: Cette méthode revêt deux formes et concerne les élevages sédentaires des zones agropastorales et périurbaines.

Utilisation des pâturages associée à la complémentation: L'animal exploite toujours les ressources des pâturages, mais il reçoit le soir au retour à l'étable ou dans le parc, un complément en foin, fanes, graines de coton, tourteau ou aliment bétail.

Stabulation permanente: La stabulation permanente devient la règle dans les élevages intensifs où les gains de productivité doivent rentabiliser les coûts de production.

Alimentation au piquet: Les animaux sont mis au piquet pendant la journée dans les jachères et les zones incultes non loin des parcs. Un petit complément leur est distribué le soir au retour dans les enclos.

- **Maladies animales:**

Les principales maladies rencontrées chez les bovins sont: la pasteurellose, la rickettsiose, la trypanosomiase, la tuberculose, la brucellose et les charbons (bactérien et symptomatique). Des foyers de péripneumonie et de peste bovine apparaissent périodiquement dans certains élevages. A ces grandes épizooties, il faut ajouter les maladies parasitaires (parasites internes et externes) qui affectent surtout les jeunes et entraînent chez eux une mortalité élevée de l'ordre de 30 pour cent dans la tranche d'âge de 0 à 12 mois. Toutes ces maladies sont à une couverture vaccinale insuffisante et en l'absence d'un déparasitage systématique, provoquant ainsi des baisses de productivité chez les animaux et des pertes au sein des troupeaux. Cet aspect s'avère donc un défi de taille à relever pour la structure.

- **Installations et équipements**

Les équipements nécessaires feront référence aux matériels et aux fournitures d'aménagement tels les matériels d'exploitation (abreuvoirs, mangeoires, ...), ainsi que le matériel de décoration. Pour ce qui est des installations, il s'agira des sanitaires, de l'électricité et l'aménagement d'un débarras pour le petit matériel. La structure fera également appel à un spécialiste pour la disposition de l'enclos et la décoration intérieure pour ce qui est des emplacements et de l'aménagement global.

C - La vente

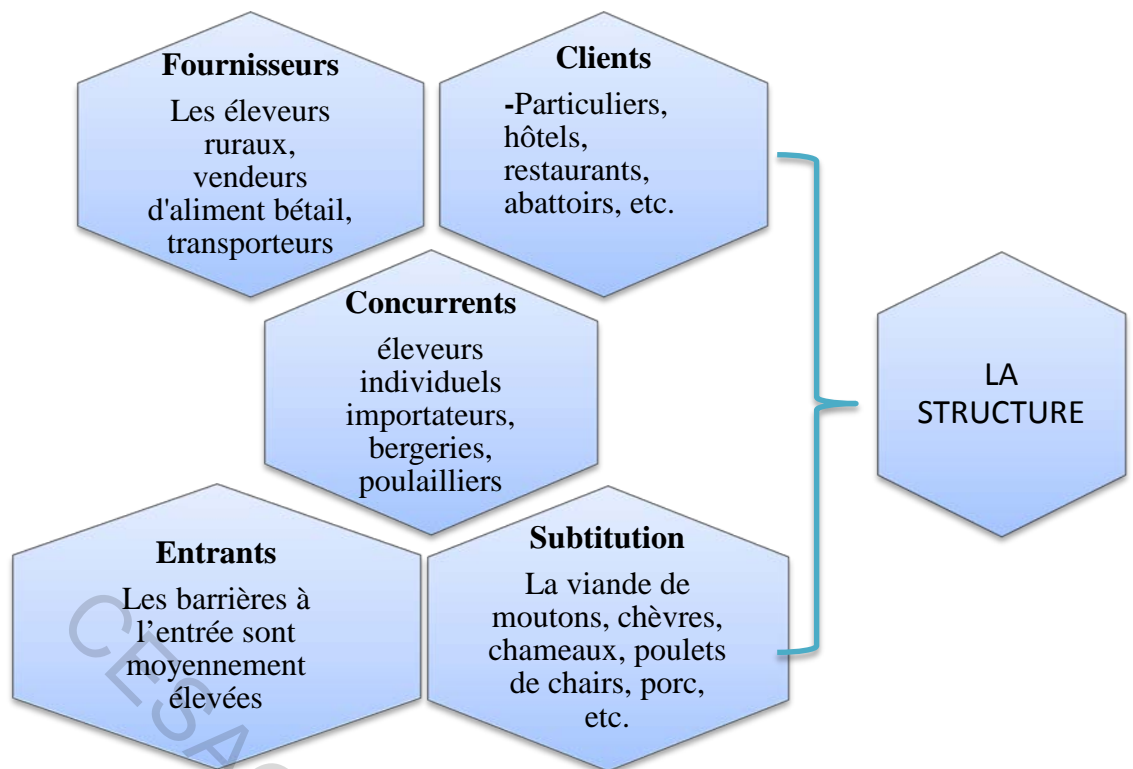
La société propose des bœufs destinés à la consommation à une clientèle diversifiée notamment celle des cérémonies, les petites structures (Restaurants...) et les grandes firmes (hôtels...); aussi dans les régions à forte affluence touristique. De ce fait, les cibles seront divisées comme suit : hôtellerie, restaurants ; cérémonies, événements, autres particuliers.

- **La concurrence:** Nous sommes sur un marché très concurrentiel. L'activité principale étant l'élevage et la vente de bœufs, il existe cependant plusieurs petits producteurs de bœufs à Bamako. Une concurrence intense règne sur ce marché notamment les éleveurs traditionnels individuels et les importateurs.

La matrice de Porter: *Les cinq forces*

Il est question de ressortir l'ensemble des forces provenant d'acteurs ou d'entreprises dont l'action peut influencer sur la compétitivité. L'identification de ces cinq facteurs se résume essentiellement des forces concurrentielles qui s'exercent sur l'entreprise. Il s'agit notamment des forces exercées par:

. Figure 5: Les cinq forces de PORTER



1.2.3 - La stratégie de l'entreprise

1.2.3.1 - Le Mix-Marketing

✓ **Produit**

Nous comptons mettre sur le marché des bœufs bien nourris, bien entretenus et en bonne santé répondant aux normes de qualité, aux exigences des clients et aux particularités du marché.

✓ **Prix**

À Bamako, le prix moyen des bœufs varie en fonction de la qualité de l'animal. Ils sont cédés entre 160 000 F CFA et 350 000 F CFA. Les taureaux moyens sont cédés entre 160 000 F CFA et 200 000 F CFA et de 2500 000 à 350 000 F CFA pour les qualités supérieures. Selon les commerçants de bétail, ces prix montrent une hausse par rapport aux années précédentes.

Ainsi, nous comptons offrir à nos clients un produit respectant le prix du marché mais avec une légère baisse pendant les fêtes de religieuse.

✓ **Communication**

Pour faire connaître la structure à un plus grand nombre de client, nous utiliserons des canaux de communication média et hors-média.

✓ **Distribution**

Elle sera axée sur un circuit de distribution court. La livraison sera assurée par des véhicules de la structure moyennant une contribution de l'acheteur aux frais de transport.

1.2.3 - Le Système de commercialisation

✓ **Gérer les clients**

Conscient que le coût de fidélisation d'un client est largement inférieur à son coût d'acquisition, il sera établi une orientation de gestion de la clientèle par l'intervention à toutes les étapes de l'évolution de celle-ci. Nous comptons donc acquérir les clients, mais surtout les **fidéliser** en établissant avec eux une relation stable et durable pour obtenir en retour un comportement fidèle et une communication positive vis-à-vis de l'image de la structure et du produit.

✓ **Faire face à la concurrence**

Les ressources humaines qui constituent le staff, la qualité et la pluralité de leurs connaissances du secteur et les profils pluriels seront les premiers facteurs clés de succès sur lesquels la structure pourra compter pour se faire une place de choix dans un secteur fortement concurrencé.

- *Une stratégie de marque* sera déployée dans la mesure où elle sera une des rares entreprises du genre à offrir en bloc des produits et services de cette nature pour que chaque fonction contribue à l'atteinte des objectifs afin de bâtir un avantage concurrentiel durable.
- *Une stratégie de pénétration* (pénétration par le prix et la différenciation) sera adoptée dans un premier temps pour se faire une part de marché conséquente;
- *Une stratégie d'alignement* sera également adoptée vis-à-vis du marché ou de l'étude du marché.

✓ **Maitriser les distributeurs**

Ce sont principalement les grossistes, les hôtels, les boucheries, les restaurants et même les rôtisseries. Lors des grandes cérémonies, les commandes seront directement livrées par les véhicules de la structure.

2 - ETUDE TECHNIQUE

2.1 - Choix technique et sa justification

Le processus de production consiste à acheter les bœufs et les acheminer jusqu'au parc où ils seront entretenus et nourris avant leur mise en vente. Le temps de garde d'un animal est indéterminé du moment où il peut être vendu dès son arrivée après la visite médicale.

La production concernera uniquement les six races de bovin localement adaptées que nous avons citées plus haut; il s'agit des zébus Maure et Peuhl (Toronké, Soudanais, Macina), Azawak et Touareg; les taurins N'Dama et les Mérés.

Les bœufs seront commandés régulièrement en fonction de la demande sur les marchés à l'intérieur du pays pour éviter la rupture de stock.

2.2 - La capacité de production

Nous comptons commencer avec une commande de deux cent (200) bœufs la première année. Elle interviendra à nouveau au bout du premier semestre de l'année suivante pour une quantité de 350 bœufs cette fois-ci tenant compte des invendus de la première commande et restera ainsi jusqu'à la fin de la deuxième année considérant que le projet atteindra sa vitesse de croisière la troisième année. En année de croisière, les commandes passeront 500 sujets pour le reste de la durée du projet. Ce qui nous donne une capacité de fonctionnement de 40%, 70% et 100% les trois premières années. (Voir tableau du chiffre d'affaires en annexe)

2.3 - Disponibilité des équipements

Les équipements disponibles sur le marché local sont :

- Les mangeoires ;
- Les abreuvoirs ;
- Les nettoyeurs ;
- Les chariots à aliment ;
- Les bacs à herbage ;
- Les panneaux solaires.

Le marché local regorge la plupart des équipements de façon permanente. Il sera donc facile d'en acquérir. Cependant, certains équipements modernes sont à importer telle que la bétailière. Ils sont coûteux et pas accessible à tous, raison pour laquelle leur acquisition nécessite assez de moyens.

2.4 - Les investissements physiques et coût d'acquisition

2.4.1 Les travaux de génie civil

- **Terrain**

Il couvre une superficie de 5 hectares situés dans la commune du Mandé à proximité de Bamako ville. Le prix de l'hectare dans cette localité s'élève à 1.500 000 F CFA. Soit un total de 7 500 000 F CFA.

- **Clôture**

La clôture des aires coutera 1 500 000 F CFA (barrière et main-d'œuvre) selon une estimation issue des enquêtes auprès des fermiers.

- **Logement d'astreint**

Quatre halls seront construits pour les animaux et deux appartements de trois chambres pour un coût de 10 000 000 F CFA.

2.4.2 Les équipements techniques

Equipements	Quantités
Mangeoire	20
Abreuvoir	20
Nettoyeur	05
Chariot à aliments	06
Bac à herbage	50
Brosse à vache	20
Panneau solaire	04
Autres	-

Tableau 4: Les équipements techniques

La valeur totale de ces équipements s'élève à 6 000 000 F CFA

2.4.3 Matériel et mobilier de bureau

- Ordinateur de bureau et accessoires: 05
- Bureau demi-ministre: 01
- Bureau secrétaire: 01
- Fauteuil roulant: 05
- Chaise visiteurs: 20

- Armoire vétérinaire: 03

Le poste est évalué à 3 000 000 F CFA

2.4.4 Matériel roulant

Une bétailière pour les livraisons et achats, et une 4x4. Elles coûteront 20 000 000F CFA.

2.4.5 Forage

Sur la base du rapport géophysique du bureau d'études, les coûts de forage sont estimés 2 000 000F CFA

2.4.6 Aménagements et installations

Le poste est estimé à 2 500 000F CFA

2.4.7 Promotion

Ce sont les campagnes publicitaires au lancement des activités pour faire connaître les produits. Les coûts se chiffrent à 2 000 000 F CFA.

2.5 - Les coûts des dépenses d'exploitation

Désignations	Coûts (en F CFA)
Aliments bétail	2 000 000
Entretien bâtiments (produits)	200 000
Sanitaire	1 000 000
Carburant	1 000 000
Entretien véhicules	400 000
Frais vétérinaire	500 000
Services extérieurs (banque et pub)	400 000
Assurances	80 000
Electricité	800 000
Frais divers de gestion	2 000 000
Total	8 380 000

Tableau 5: Les Dépenses d'exploitation

- **Les salaires et charges du personnel**

Les charges concernent les salaires et les charges sociales. La structure compte recruter un personnel composé de:

Fonctions	Salaires mensuels en F CFA
1 Directeur de la PME	500 000
1 Responsable marketing	300 000
1 Responsable technique	300 000
1 Responsable financier et comptable	350 000
1 Secrétaire	200 000
1 Agent commercial	250 000
1 Magasinier	75 000
1 Chauffeur	75 000
6 Manœuvres (6 x 40 000)	240 000
1 Gardien	40 000
Total mensuel	2 330 000

Tableau 6: Le personnel de la PME

- **Les achats de bœufs**

Nous achèterons au total 200 têtes au démarrage. Les achats sont estimés à 25 000 000 F CFA (200 x 125 000) la 1^{ère} et de 43 750 000 F CFA (350 x 125 000) la 2^{ème} année. En année de croisière, nous aurons 62 500 000 F CFA (500 bœufs x 125 000). Considérant que l'entreprise fonctionnera à 40%, 70% et 100% respectivement les trois premières années.

Remarque 1: Les dépenses d'exploitation qui varient sont: Carburant, Entretien véhicules, Electricité et frais divers de gestion.

- **L'inflation**

Les postes du compte de résultat susceptibles d'être affectés par l'inflation sont:

- Salaires 5% à partir de la 3^{ème} année;
- Aliments et produits d'entretien 10% à partir de la 5^{ème} année;

Les taux d'inflation prévus pour les 5 premières années se présentent comme suit :

Années	1	2	3	4	5
Taux d'inflation	2%	3%	5%	8%	10%

Remarque 2: Le taux d'imposition sur le revenu est de 25% applicable à partir du moment où l'activité génère effectivement des bénéfices.

- **Amortissements techniques**

L'amortissement des investissements est fonction de la durée de vie de ceux-ci. Ainsi, nous aurons les durées de vie suivantes:

- Equipements techniques: 10 ans
- Matériel et mobilier de bureau: 5 ans
- Véhicules 7 ans
- Bâtiments 20 ans
- Installations et aménagements 6 ans

- **Le fonds de roulement FDR**

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

- Aliments bétail (6 mois de consommation annuelle)
- Carburant: (5 mois)
- Salaires: (4 mois)
- Electricité: (4 mois)
- Assurances: (3 mois)
- Frais divers de gestion: (3 mois)
- Crédits clients: (1 mois du chiffre d'affaires)
- Crédits fournisseurs: (1,5 mois)

2.6 - Calendrier de réalisation

2.6.1 - Phase de d'équipement

Les investissements seront réalisés en année 0. Il s'agit principalement de:

- Terrain
- Installations/Aménagement
- Travaux et Bâtiments
- Véhicules
- Matériel et mobilier de bureau
- Equipements techniques et divers

2.6.2 - Phase de démarrage et de montée en production

Les activités démarreront en Mars 2015 et la montée en production commence à partir du premier semestre de l'année suivante (2016).

2.6.3 - Période de croisière

L'entreprise fonctionnera à 100% à partir de la troisième année. La période de croisière commencera donc en Mars 2018.

2.6.4 - Coût du projet

Il est calculé à partir de deux éléments qui sont : le coût des investissements et le besoin en fonds de roulement BFR. Nous avons 55 700 000 F CFA + 74 860 000 F CFA. Le coût du projet est de 130 560 000 F CFA.

2.6.5 - Localisation du projet

Le projet se localisera dans la commune du Mandé à proximité de la ville de Bamako. Le choix de cette localité est motivé par la disponibilité en terrain et à un coût abordable. Les conditions climatiques y sont favorables à l'élevage bovin (la température varie entre 18 et 37°C. La zone est desservie par la route nationale RN6. La disponibilité de l'aliment pour bétail est assurée. Aussi, le gouvernement a réalisé dans cette localité des aménagements pour les éleveurs de bétail par la délimitation des passages animaux même dans les coins les plus reculés de la commune.

3 - ETUDE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE

3.1 - Etude organisationnelle

3.1.1 - L'organisation du projet

L'organisation de la structure sera de type fonctionnel composée de:

- Une Direction Générale;
- Un service marketing
- Un service financier, administratif et comptable
- Un service technique
- Un secrétariat

3.1.2 - L'organigramme

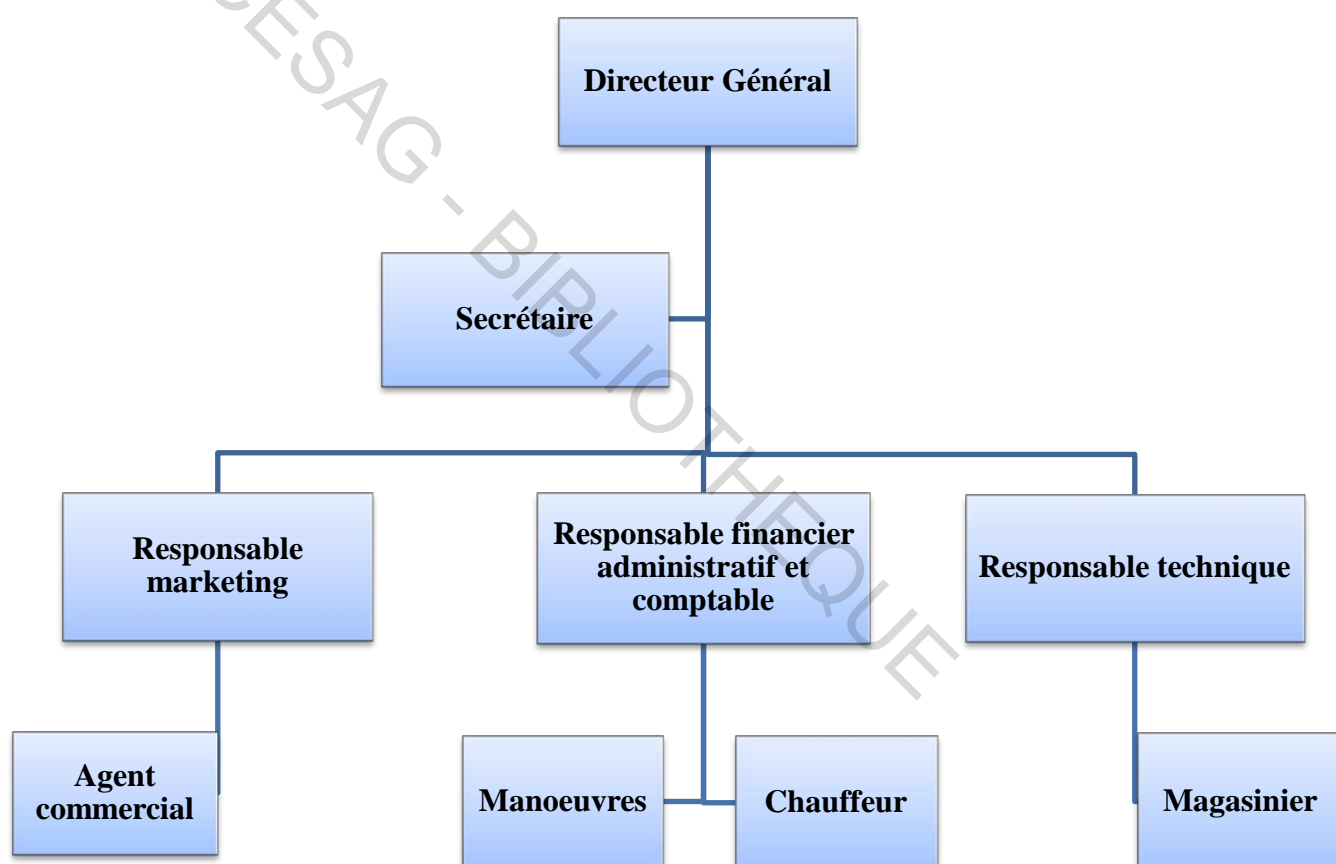


Figure 6 : Organigramme

3.1.3 - Les rôles et profils du personnel

- **Le Directeur**

Le Directeur est l'acteur principal de la société. En sa qualité de manager, il définit la stratégie de l'entreprise, choisit les différents prestataires avec lesquels traiter et s'assure du bon déroulement des activités.

Sa mission:

- Préparer le budget et veiller à sa bonne exécution une fois approuvé;
- Présenter les comptes annuels et l'exécution du budget aux autres membres;
- Assurer le management du personnel par une animation de l'équipe de projet;
- Faire toute proposition utile en vue d'une meilleure atteinte des buts de l'entreprise;
- Négocier des conventions et accords;
- Gérer les biens et les fonds de la société.

Son profil:

Le directeur doit avoir un niveau d'étude Bac+5 en gestion d'entreprise et une expérience d'au moins 5 ans dans le domaine de la gestion.

- **Le Responsable marketing**

Sa mission:

- Mettre en place un plan d'action marketing;
- Faire la promotion des produits;
- Entretenir des relations durables avec les clients;
- Prospector de nouveaux marchés;
- Suivre les recouvrements

Son profil:

Il doit avoir un diplôme universitaire en marketing avec 4 ans d'expérience professionnelle.

- **Le Responsable financier administratif et comptable**

Sa mission:

- Assurer la gestion financière et administrative de la société;
- Tenir les états de rapprochement bancaire;
- Tenir la comptabilité;
- Payer les factures et les salaires;
- Préparer les états financiers pour les besoins d'audit;
- Elaborer les bulletins de paie;

Son profil:

Il doit avoir un niveau d'étude Bac+4 en gestion et 3 ans d'expérience.

- **Le Responsable technique**

Sa mission:

- Veiller sur l'alimentation animaux;
- Suivre les conditions de parcage des bœufs;
- Assurer l'entretien des halls et des parcs;
- Faire vacciner les sujets de façon régulière

Son profil:

Il doit avoir un niveau d'étude Bac+2 ou être titulaire d'un diplôme en santé animale et 3 ans d'expérience.

- **La secrétaire**

Sa mission:

Elle est chargée de gérer les courriers administratifs de la structure.

Son profil:

Elle doit avoir un niveau Bac + 2 et deux ans d'expérience.

- **Le chauffeur**

Il est conducteur des véhicules et assure leur entretien permanent. Il doit avoir une connaissance en mécanique auto avec au moins deux ans d'expérience.

- **Les manœuvres**

Ils sont tenus d'assurer l'entretien des halls et des parcs, collecter et entasser les bouses. Les manœuvres doivent être des personnes aptes physiquement à faire un travail nécessitant beaucoup d'effort physique.

- **Le magasinier**

Il s'occupe des stocks d'aliment bétail, des produits d'entretien et vétérinaires. Il peut être amené à faire d'autres travaux à la demande du Directeur ou des responsables de service.

- **Le gardien**

Son travail consiste à assurer la sécurité du patrimoine de l'entreprise. Tout comme le magasinier, il peut être amené à faire d'autres travaux à la demande du Directeur ou des responsables de service.

3.2 - Etude institutionnelle

3.2.1 - La fiche signalétique

- **Dénomination:** «MISSIBA-SA»
- **Forme juridique:** Société Anonyme
- **Agrément Numéro:** demande en cours
- **Capital social:** 10 000 000 F CFA
- **Adresse:** Samanko – Sodiéni, route Bamako – Kangaba
- **Téléphone:** +223 7614 25 59/ +223 6586 77 17
- **Email:** missibaml@gmail.com
- **Site web:** www.missiba.com
- **Promoteur:** Gaston TRAORE
- **Zone de couverture:** Bamako, Koulikoro, Kati
- **Durée de vie:** 99 ans à compter de la date d'immatriculation au Registre du Commerce sauf en cas de prorogation ou de dissolution anticipée.
- **Cible:** Hôtels – Restaurants – Familles – individuels – des entreprises et des sociétés de Bamako.
- **Domaine d'activités:** Elevage

3.2.2 - Situation actuelle

Présentement, le projet est en phase de conception. Un financement est nécessaire pour pouvoir démarrer convenablement le projet.

3.2.3- Ressources espérées

Conformément à la législation en vigueur au Mali, les ressources de la société proviennent essentiellement de:

- ✓ **Les prêts obtenus auprès des banques et les dettes vis-à-vis d'autres tiers:** La société a la possibilité de solliciter un prêt auprès des structures bancaires ou d'autres particuliers avec ou sans intérêt. Elle peut également utiliser des ressources ou bénéficier de services dont elle n'a pas encore effectué le paiement.

- ✓ **Les capitaux propres:** Ce sont les capitaux qui appartiennent à la société et proviennent des actionnaires, des réserves, etc.
- ✓ **Les capitaux étrangers:** Il s'agit des dettes qui regroupent tout ce que la société doit à d'autres, tels que les factures à payer aux fournisseurs et prestataires de services, les prêts bancaires, etc.

Les dettes sont divisées en deux catégories:

- ✓ **Les dettes à court terme.** Elles sont remboursables dans l'année;
- ✓ **Les dettes à moyen et long terme.** Leur remboursement s'étale sur plus d'une année.

Cette distinction entre les capitaux propres et les capitaux étrangers est importante notamment pour déterminer la stabilité et la solidité financière de la société. À la différence des capitaux propres, les capitaux étrangers sont à rembourser tôt ou tard. La prévision de ce remboursement détermine en partie le fonctionnement présent de l'entreprise.

3.2.4 - Lois régissant le domaine de l'élevage au Mali

Au Mali, le sous-secteur de l'élevage est réglementés par certains textes dont:

- **La Loi d'orientation Agricole**, adoptée en 2006 constitue l'instrument directif et fédérateur pour l'ensemble des dispositions législatives ou réglementaires touchant aux domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de la forêt. Elle donne une vision d'une agriculture où s'épanouiront harmonieusement exploitations familiales, commerciales et industrielles.
- **La Charte pastorale du 27 février 2001** qui définit les principes fondamentaux régissant l'exercice des activités pastorales et organise la gestion de l'espace pastoral

4 - ANALYSE FINANCIERE

4.1 - Analyse financière sommaire

4.1.1 - Détermination des sources de financement

Le coût du projet s'élève à 130 560 000 FCFA. Le promoteur compte financer les activités à hauteur de 35% soit 45 690 000 FCFA sur fonds propres et 65% soit 84 860 000 FCFA sur emprunt. Cet emprunt pourrait être obtenu auprès de la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA).

Le plan de financement se présente comme suit:

Coût du Projet	130,56
Fonds propres 35%	45,69
Emprunt 65%	84,86
Intérêt	10%
Durée (8 ans avec 2 ans de différé)	6 ans
Annuité constante	19,48

Tableau 7: Le plan de financement

- Le remboursement principal de l'emprunt se fera par annuité constante d'un montant annuel de 19 480 000 FCFA.
- Le montant des intérêts va de 8 490 000 FCFA à la première année à 1 770 000 FCFA à la huitième année. (*voir annexe n°12, page v*)

4.1.2 - Détermination du type de financement

Le délai de récupération étant de 2 ans, il est donc requis un financement d'une durée supérieure ou égal à 3 ans. (*Voir annexe n°8, page iv*)

- Le Risque financier lié au projet est de 0.2. Alors si $R < 0,33$, cela signifie que le risque financier lié au projet est faible.

4.1.3 - Calcul de la rentabilité financière du projet

La rentabilité financière du projet s'apprécie à travers:

- **L'échéancier des flux financiers:** La durée du projet est de 10 ans. Les recettes et les dépenses en année de croisière se chiffrent à 150 000 000 F CFA et 71 110 000 F CFA. À la première année les flux cumulés sont déficitaires – 55 700 000 F CFA dû

au poids des investissements initiaux et excédentaires 651 010 000 F CFA à la dernière année. (voir annexe n°6, page iii)

- **La VAN:** Avec un taux d'actualisation de 20% nous avons une VAN positive de 168 900 000 F CFA. La VAN étant positive, le projet est donc rentable lorsque.
- Nous avons la VAN à 30% pour trouver un taux qui l'annule, mais elle reste toujours positive. Il n'y a donc pas de TRI. (voir annexe n°7, page iv)
- **Le RUMI:** C'est le rendement de l'unité monétaire investi. Après les calculs de rentabilité avec les méthodes faisant recours à l'actualisation, nous obtenons un RUMI de 8.74. Cela signifie que chaque franc injecté dans le projet rapporte 8.74 francs. (voir annexe n°9, page iv)

4.2 - Analyse financière détaillée

4.2.1 - Dotation aux amortissements

Nous avons une dotation aux amortissements de 4 970 000 F CFA. Ce poste est touché par l'inflation à partir de la 6^{ème} année de 10%. (Voir annexe n°10, page v)

4.2.2 - Compte de résultat prévisionnel et la CAF

- Le résultat reste positive sur toute la durée du projet et varie de 14 520 000 F CFA à 49 550 000 F CFA. (voir annexe n°13, page vi)
- Le bénéfice moyen est de 42 820 000 F CFA.
- La Capacité d'Autofinancement (CAF) reste positive sur toute la durée du projet avec 19 490 000 F CFA et 56 890 000 F CFA (1^{ère} et 10^{ème} année).
- La capacité moyenne d'autofinancement est de 48 600 000 F CFA.
- Le retour sur investissement ROI = Bénéfice moyen/coût du projet x 100 :
$$42\,820\,000 / 130\,560\,000 \times 100 = 32.80\%$$
 ce qui est satisfaisant. (Annexe, tableau n°13)
- Le RATIO = CAF moyenne/Principal moyen est de 3.44 > 1.5, d'où le projet est très rentable.

4.2.3 - Equilibre des ressources et des emplois

Les soldes de trésorerie de fin d'année sont positifs. Le projet est donc équilibré sur le plan de la trésorerie avec 62 680 000 F CFA la 1^{ère} année et 472 810 000 F CFA la 10^{ème} année. La structure ne souffre d'aucun problème de trésorerie. (Voir annexe n°14, page vii).

4.2.4 - La rentabilité définitive

- **Du point de vue des actionnaires**

Nous avons calculé la rentabilité pour les actionnaires avec un taux de 25%, nous obtenons une VAN de 555 900 000 FCFA. (*Voir annexe n°15, page xii*)

- **Du point de vue des fonds propres**

Toujours avec le même taux, la VAN est de 140 300 000 pour les capitaux propres. (*Voir annexe n°16, page viii*)

- **Du point de vue des capitaux investis**

Nous avons une VAN de 217 380 000 FCFA du point de vue des capitaux investis.

La VAN est toujours positive avec un taux de 30%, donc il n'y a pas de TRI. (*Voir annexe n°17, page viii*)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5 - ANALYSE ECONOMIQUE SOMMAIRE

Dans le but d'évaluer la rentabilité économique du projet, nous avons utilisé l'analyse par la méthode des effets. Cette méthode a permis de mesurer l'impact du projet pendant les phases d'investissement et de fonctionnement.

5.1 Impact du projet pendant la phase d'investissement

Le coût financier du projet est de 130 560 000 F CFA. L'investissement net des transferts sera décomposé en importation et transfert à l'étranger et en fournitures et transferts locaux.

• L'investissement net des transferts

Il est obtenu en déduisant les transferts (terrain et fonds de roulement) du coût des investissements financiers.

Investissement net = 102 430 000 – (7 500 000+44 860 000) = 52 360 000

5.1.1 Les effets directs du projet

Pendant la phase d'investissement les effets directs produits sont :

- Une augmentation de la consommation intermédiaire locale (CIL) de 5680000F CFA ;
- Une augmentation de la consommation intermédiaire importée (CIM) de 2 000 000 F CFA;
- Une création de la valeur ajoutée direct (VAD) de 144 520 000 F CFA. Cette VAD se répartit comme suit: (*Voir annexe n°20, page x*)

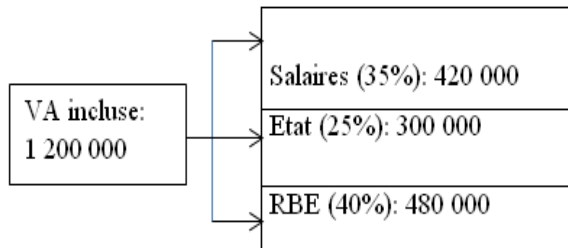
	Ménages	Etat	RBE
%	35%	25%	40%
VA	50 582	36 130	57 08

5.1.2 - Les effets indirects du projet

Les effets indirects du projet sont:

- Une importation incluse pour une valeur de: 800 000 F CFA.
- Une distribution de la valeur ajoutée incluse de: 1 200 000 F CFA. (*Voir annexe n°21, page xi*)

Cette valeur ajoutée se répartit comme suit:



Nous constatons que plusieurs branches de l'économie sont touchées les effets positifs du projet.

5.2 Impact du projet pendant la phase d'exploitation

5.2.1 - Les effets directs

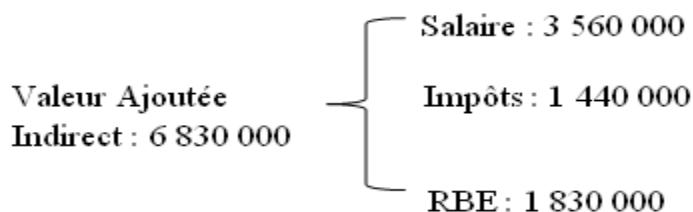
Pendant la phase d'exploitation du projet, on constate des effets directs constitués par :

- Une consommation intermédiaire importée de 2 000 000 F CFA.
- Une consommation locale de 6 360 000 F CFA.
- Une valeur ajoutée direct de 143 840 000 F CFA

À partir de ces constats, on peut donc affirmer que le projet contribue de façon remarquablement positive au développement socio-économique du pays

5.2.1 Les effets indirects

Ces effets sont déterminés par la distribution de valeur ajoutée supplémentaire de 6 830 000 F CFA décomposée entre:



Ces effets indirects contribuent de façon significative à l'économie nationale au regard de la valeur Ajoutée globale qui s'élève à 150 570 000 F CFA.

Les effets d'utilisation des revenus révèlent une consommation locale beaucoup plus importante que la consommation importée (2 000 000 contre 6 360 000).

L'investissement est réalisé en année zéro et comprend une valeur ajoutée incluse de 25%. Le coût social du projet se chiffre ainsi à $(55\,700\,000 \times 60\%) = 33\,420\,000$

En définitive, on peut donc dire que ce projet, au-delà de sa rentabilité financière pour les actionnaires, apporte une valeur ajoutée significative dans la formation de l'économie nationale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION 2: PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE

Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif Général			
Contribuer à l'amélioration du secteur privé malien pour l'horizon 2025.	De nouvelles PME ont vu le jour au Mali en 10 ans.	Registre du Commerce du Mali.	L'Etat maintient la politique d'appui au secteur privé.
Objectif Spécifique			
Mettre en place un projet de création d'une PME d'élevage de bovins rentable et économiquement viable.	Plus de 40% des nouveaux acteurs se lancent dans le secteur de l'élevage.	Rapport Agence Malienne des Investissements.	L'Etat maintient la politique d'appui au secteur privé.
Résultats			
-R1: De nouveaux emplois sont créés -R2: Une part de marché de 10% a été conquise. -R3: La qualité des bœufs sur le marché est améliorée.	-Le projet a recruté 15 agents permanents. -Le niveau du chiffre d'affaire annuel. -Les acheteurs apprécient les bœufs de la structure.	-Nombre de contrats signés. -Rapport d'activité du projet. -Auprès des clients et rapport vétérinaire.	-Les fonds sont disponibles -Le personnel adhère à la politique de la structure. -Les produits sanitaires et alimentaires sont accessibles.
Activités		Moyens	Conditions préalables
1.1- Lancer l'avis de recrutement 1.2- Sélectionner les dossiers des soumissionnaires 1.3- Sélectionner les meilleurs profils 1.3- Signer les contrats	- Nombre de publications dans le journal ESSOR. - Nombre de dossiers retenus sur le nombre de dossiers reçus. - 15 personnes ont été retenues. - 15 contrats sont signés	-Frais de publication -Deux agents pour la sélection des dossiers -Deux agents mobilisés	-Financement disponible -Financement disponible -Financement disponible -Financement disponible
2.1 Mettre en place	- Le plan d'action	- Frais de publicité	-Les clients disposent

<p>une bonne stratégie de pénétration.</p> <p>2.2 Mettre en place un réseau performant de distribution.</p> <p>3.3 Appliquer les principes de management moderne.</p>	<p>marketing fonctionne efficacement.</p> <p>- Nombre d'acteurs impliqués dans la distribution.</p> <p>- Le personnel maîtrise et applique les principes de managériaux prédéfinis.</p>	<p>- Véhicule et chauffeur pour la distribution.</p> <p>-Document stratégique du projet.</p>	<p>d'un pouvoir d'achat stable.</p> <p>-Sincérité des fournisseurs et ponctualité des clients.</p> <p>-Les acteurs adhèrent à l'atteinte des objectifs.</p>
<p>3.1 Vacciner les animaux.</p> <p>3.2 Assurer une bonne alimentation.</p> <p>3.3 Entretenir les enceintes.</p>	<p>- Tous les animaux sont vaccinés et suivis régulièrement.</p> <p>- La quantité et la qualité de l'aliment bétail.</p> <p>- Les enceintes sont nettoyées trois fois par semaine</p>	<p>- frais vétérinaire et produits de traitement.</p> <p>- Aliment bétail.</p> <p>-Produits d'entretien et ouvriers.</p>	<p>-Les produits sanitaires sont disponibles et accessibles.</p> <p>-L'alimentation est bien surveillée par les responsables.</p> <p>-Les consignes d'hygiène sont respectées.</p>

CHAPITRE 2: PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

SECTION 1: DIFFICULTES RENCONTREES

Le sous-secteur de l'élevage au Mali attire fortement l'attention des décideurs, car il génère énormément de revenus pour l'Etat et pour les populations. Cependant, on y rencontre un certain nombre de contraintes qui freinent son essor. L'essentiel de ces facteurs limitatifs concerne :

- La disponibilité et la qualité de l'alimentation pour bétail, comme l'indiquent les observations suivantes. En effet, le bétail malien dépend presque exclusivement des pâturages naturels dont la qualité chute brutalement pendant la saison sèche et dont la qualité et quantité varient d'une année à l'autre selon les précipitations. Ceci s'explique entre autre par l'expansion des périmètres irrigués de l'Office du Niger qui risque d'empiéter sérieusement sur les zones de pâturage traditionnel, le long du Niger, pendant la saison sèche. La perte de ces pâturages de saison sèche empêcherait fortement les éleveurs qui pratiquent la transhumance d'exploiter les zones au nord pendant la saison des pluies, car ils ne seraient pas en mesure d'alimenter leurs animaux en saison sèche. Aussi l'effondrement de la filière cotonnière au Mali ces dernières années a sévèrement réduit la production de coton-graine, laquelle était jusqu'en 2005 le supplément protéique de l'alimentation du bétail (particulièrement important pour la santé des animaux de trait).
- Une météorologie plus variable et la diminution éventuelle des précipitations dans les zones plus au nord en raison du changement climatique renforcent la nécessité de résoudre le problème d'alimentation qui entravent la productivité des ruminants au Mali.

Les contraintes liées au développement de la production

- insuffisance de l'alimentation du bétail
- insuffisance d'infrastructures de production
- inexistence de patrimoine foncier
- faible niveau de gestion du troupeau
- faible niveau d'organisation des éleveurs

Les contraintes liées à la transformation

- Insuffisance d'infrastructures de transformation
- manque de statut juridique pour les infrastructures existantes
- Etat vétuste des infrastructures et équipements
- Manque et/ou faible accès aux sources d'énergie

Les contraintes liées à la commercialisation

- Insuffisance d'infrastructures équipées.
- Inexistence de professionnels confirmés.
- Absence de moyens de transport adaptés et performants.
- Manque de dynamisme des associations et organisations professionnels.
- Pléthore d'intermédiaires dans le circuit.
- Absence de crédits de commercialisation adaptés.
- Inadaptation des textes.
- Faible appropriation des textes par les professionnels.

(Source : Evaluation du secteur agricole du mali 2011-version définitive)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION2: RECOMMANDATIONS

Nous formulons ici un certain nombre de recommandations afin d'attirer l'attention des autorités maliennes pour une meilleure performance du sous-secteur de l'élevage au Mali et inciter les opérateurs économiques à s'activer dans ce secteur.

- Pour l'Etat

-Sur le plan l'alimentation : L'Etat doit pour mettre l'accent sur la progression de la chaîne de valeur des bovins, améliorer la nutrition et la santé des animaux et renforcer le système de commercialisation, dans les zones urbaines ainsi que dans les régions où les barrières commerciales non tarifaires telles que les barrages routiers et les frais illicites gonflent les coûts des exportateurs maliens. Pour améliorer la nutrition des ruminants, il faudra perfectionner la gestion des pâturages locaux (et donc soutenir les associations de producteurs en vue d'élaborer et d'appliquer codes et pratiques de gestion des pâturages) puis créer des liens avec les chaînes de valeur qui produisent les intrants essentiels à l'alimentation du secteur, comme par exemple les oléagineux.

-Sur le plan des infrastructures : Il faut améliorer l'infrastructure de commercialisation et les services d'appui, notamment l'entretien et l'amélioration des « couloirs » utilisés pour emmener le bétail sur pied vendu vers les principaux points de ramassage ; fournir de meilleurs renseignements sur le marché ; assurer un bon système d'information et de suivi des marchés à bétail existant.

· Il serait nécessaire aussi de mettre en place un système de commercialisation des produits qui prendra en compte toute la chaîne : de la collecte à la transformation, la distribution locale et l'exportation vers les pays voisins.

-Sur le plan de la santé animal: Assurer un système de protection zoo sanitaire par un appui aux services publics et privés notamment les mandataires et en améliorant les moyens d'intervention et les infrastructures de santé animale, ainsi que le dispositif de surveillance épidémiologique.

-Sur le plan technique: L'Etat doit renforcer les actions de formation et de recherche dans les domaines de l'alimentation et de l'amélioration génétique des animaux, surtout les recherches sur la problématique de l'accès des animaux au marché et mettre à disposition des équipements et moyens de recherche. Favoriser l'acquisition directe de connaissance par les éleveurs et leur encadrement technique.

L'Etat doit aussi soutenir le moindre projet de création de PME dans le domaine de l'élevage.

✓ **Pour les Eleveurs**

Compte tenu de l'importance ou la place de l'élevage dans l'économie du pays et sa rentabilité financière, les éleveurs doivent :

- s'organiser et constituer une véritable interprofession nationale forte et solidaire.
- respecter et appliquer les normes de biosécurité en adoptant un plan de biosécurité adapté au contexte évolutif du secteur au plan national.
- promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre d'un guide de bonnes pratiques et de charte sanitaire à l'attention de tous les acteurs de la filière bétail au Mali.
- établir une base de données des producteurs, des effectifs de la population bovine et du volume de la production et veiller à son actualisation pour faciliter l'accès à l'information et magnifier l'image de la filière bovine tant sur le plan national qu'international.

CONCLUSION GENERALE

Dans la mesure où aucun esprit, si génial soit-il, ne peut prétendre connaître, et dans les moindres détails tous les domaines du savoir, la présente étude ne saurait prétendre être exhaustive de la question de conception projet d'élevage bovin au Mali. Elle vise, dans le contexte actuel des mutations économiques du pays à étudier la faisabilité d'un projet de création d'une structure d'élevage bovin tout en traitant la questions de pertinence malgré les contraintes majeures que l'on peut rencontrer dans ce sous-secteur de l'économie.

La réalisation de cette étude n'a pas été sans difficulté. En effet, la rareté et souvent même l'inexistence de données fiables et actualisées (base de données et effectifs des bovins, répertoire des éleveurs et des structures d'élevage, etc.) freinent la faisabilité d'une analyse pertinente du secteur. Les éleveurs n'étant pas bien organisés en associations ou autres formes de groupements, chacun, de façon isolée, fournit les informations en fonction de ses expériences.

A l'issue de cette analyse, les résultats indiquent que les projets d'élevage bovin lorsqu'ils sont bien conçus dans les règles de l'art de la conception de projet, peuvent être rentables dans les conditions socio-économiques actuelles du pays. Cependant, cette rentabilité, quelque soient les ressources utilisées, reste en partie tributaire de la prise en charge par les autorités politiques des contraintes citées plus haut dans le document (*Page 2,3 et 4*).

L'autre aspect à signaler est que la bonne préparation et conception du projet ne garantit aucunement la réussite de celui-ci. Il est donc impératif dans son exécution que les connaissances managériales soient mises en exergue ainsi que la technicité avérée et une solide connaissance du secteur concerné.

L'objectif de cette étude étant aussi d'une part d'apporter une contribution si minime soit-elle à la problématique de l'élevage bovin au Mali, des recommandations ont été faites pour non seulement une meilleure conception de projets similaires mais aussi attirer l'attention des autorités politiques sur un certain nombre d'opportunités que pourrait offrir l'élevage industriel de bétail. Cette activité, bien qu'elle nécessite d'importants investissements et que le retour sur investissement dans le cas présent est relativement moyen, permet de réaliser des bénéfices non négligeables et de dégager des indicateurs de rentabilité intéressants.

L'étude a été réalisée dans le contexte malien. Elle ne peut s'appliquer à d'autres pays que si d'autres études sont faites pour l'adapter à un environnement nouveau. Elle n'a pas la

prétention d'être parfaite, mais elle se veut un outil d'aide à la décision pour tout acteur intéressé par le développement de la filière bovine.

Alors, la question est de savoir si dans les années à venir, la filière d'élevage bovin au Mali qui est si rentable financièrement et économiquement viable pourrait attirer l'attention des investisseurs privés comme ce fut le cas du coton?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Les ouvrages:

- Alain DERRAY & Alain LUSSEAU - Management de l'entreprise
- Bruno BACHY et Christine HARACHE - Toute la fonction du Management
- Henry-Pierre Maders, Piloter un projet d'organisation, EYROLLES- Edition d'organisation
- KOTLER ET DUBOIS - Marketing Management. Nouveaux horizons 11^{ème} édition 2003.
- MBAYE Ahmadou Aly - Analyse des projets dans les pays en voie de développement Dunod, Paris, 2010
- TRAORE Ahmadou (codex) - Outils et techniques de conception des projets : Décembre 2008.

Revue et Rapports:

- Evaluation Environnementale Stratégique (EES) du développement rural au Mali - Secteur Agriculture, Elevage et la Pêche. Rapport final du 09 décembre 2011
- Documents CNOP (Coordination Nationale des Organisations paysannes) - Mali
- Documents CPS (Cellules de la Planification Stratégique) - Mali
- Politique Nationale de Développement de l'élevage du Mali. Décembre 2004 - Ministère de l'élevage et de la pêche.
- Rapports APROFA (Association pour la Promotion des Filières Agricoles) - Mali
- Rapport NEPAD (Nouveau Partenariat Pour le Développement de l'Afrique)
- Rapport PNIP-SA- Plan National d'Investissement Prioritaire dans le secteur Agricole au Mali- 2011-201.
- UEMOA - Août 2005 : Etude sur la mise en place des cadres de concertation sur les filières agricoles au sein de l'UMOA - Volume1 : Rapport principal.

Mémoires:

- Assane NDIAYE, Contribution à l'amélioration de conception des projets public au Sénégal: cas du projet « Justice de proximité » du Ministère de la justice.
- Ousmane PLEA, Projet de création d'une PME avicole au Mali, Octobre 2009.

Webographie

- www.editions-organisation.com
- www.dunod.com
- www.maxima.fr

ANNEXE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1: CALCUL DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Fonctionnement	40%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rubriques	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8	Année9	Année10
Prix Bœufs	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000
Quantité de Bœufs	200	350	500	500	500	500	500	500	500	500
Ventes en année de croisière	60000000	105000000	150000000	150000000	150000000	150000000	150000000	150000000	150000000	150000000
Total ventes en millions	60	105	150	150	150	150	150	150	150	150

ANNEXE 2: LES INVESTISSEMENTS ET RENOUVELLEMENTS (Montants en million de F CFA)

Rubriques	Année0	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8	Année9	Année10	Durée	Annuité	VR
Terrain	7,5													7,5
Clôture	1,5											10		
Logement d'astreint	10											20	0,5	5
Equipements techniques	6											10	0,6	
Matériel et mobi de bur	3						3					5	0,6	
Matériel roulant	20								20			7	2,86	11,43
Forage	2											15	0,13	0,67
Aménagement/Inst	2,5							2,5				6	0,42	0,83
Promotion	2											2	1	
Non valeurs	1,2											3	0	
Total inves/Renov	55,70	-	-	-	-	-	3,00	2,50	20,00	-	-	78,00	6,51	25,43

ANNEXE 3: CALCUL DU FONDS DE ROULEMENT – FDR (Montants en million de F CFA)

		40%	70%	100%
Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Aliment bétail (6 mois)	2	0,40	0,70	1,00
Achat de bœufs	25	25	43,75	62,5
Carburant (5 mois)	1	0,17	0,29	0,42
Assurances (3 mois)	0,08	0,02	0,02	0,02
Salaires (4 mois)	2,33	0,78	0,78	0,78
Electricité (4 mois)	0,8	0,11	0,19	0,27
Frais divers de gestion (3 mois)	2	0,20	0,35	0,50
Crédits clients (1 mois)	150	5,00	8,75	12,50
Total Besoins	183,21	31,67	54,83	77,98
Crédits fournisseurs (1,5 mois)	25,00	1,25	2,19	3,13
Besoin Net en FDR	158,21	30,42	52,64	74,86
Dotation en FDR		31,67	23,16	23,16
Reprise en FDR				74,86

ANNEXE 4: CALCUL DU COÛT DU PROJET

Total investissements/Renov	55,70
Reprise en FDR	74,86
COÛT DU PROJET	130,56

ANNEXE 5: CALCUL DES DEPENSES D'EXPLOITATION (Montants en million de F CFA)

	40%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rubriques	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8	Année9	Année10
Aliment bétail	0,8	1,4	2	2	2	2	2	2	2	2
Achat bœufs	25	43,75	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5
Produit d'entretien	0,08	0,14	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Sanitaires	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Carburant	0,4	0,7	1	1	1	1	1	1	1	1
Entretien véhicules	0,16	0,28	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Frais vétérinaire	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Services extérieurs	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Assurances	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Electricité	0,32	0,56	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Frais divers de gestion	0,8	1,4	2	2	2	2	2	2	2	2
Salaires	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33
Dépenses d'exploitation	30,97	51,04	71,11	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71

ANNEXE 6: ECHEANCIER DES FLUX FINANCIERS (Montants en million de F CFA)

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Total inves/Renov	55,70	-	-	-	-	-	3,00	2,50	20,00	-	-
Dotation en FDR		31,67	23,16	23,16							
Dépenses d'exploitation		30,97	51,04	71,11	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71
Total Dépenses	55,70	62,64	74,20	94,27	71,71	71,71	74,71	74,21	91,71	71,71	71,71
Total ventes en millions		60,00	105,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Valeurs Résiduelles											25,43
Reprise en FDR											74,86
Total Recettes		60,00	105,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	250,28
Flux annuels	- 55,70	-2,64	30,81	55,74	78,29	78,29	75,29	75,79	58,29	78,29	178,57
Flux annuels cumulés	- 55,70	-58,34	- 27,54	28,20	106,49	184,78	260,07	335,86	394,15	472,44	651,01

ANNEXE 7: CALCUL DE LA VAN

VAN	20%	168,90
VAN	30%	89,52

ANNEXE 8: LE DELAI DE RECUPERATION – DR

DR	,64
Nombre d'années	2
Nombre de mois	7,68
Nombre de jours	20,4

Le Délai de récupération est de 2 ans, 7 mois et 21 jours, Il est donc requis un financement d'une durée supérieure ou égale à 3 ans.

ANNEXE 9: CALCUL DU RUMI

Somme des Rp	1365
Somme des Dp	655,09
Somme des Rp-Dp	709,91
Somme des Ip	81,2
RUMI	8,74

Le RUMI est de 8.74 signifie que chaque franc investi rapporte 8.74 francs.

ANNEXE 10: TABLEAU DES AMORTISSEMENTS TECHNIQUES

		1	2	3	4	5						
Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	VR
Taux d'inflation		2%	3%	5%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Coefficient d'inflation		1,02	1,06	1,16	1,36	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	
Equipements techniques	6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	
Matériel et mobilier de bur	3	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	
Matériel roulant	20	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	4,60	4,60	4,60	18,41
Logement d'astreint	10	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5
Aménagement/Installation	2,5	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,67	0,67	0,67	0,67	1,34
Dotation aux amortissements	41,50	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	5,34	5,59	7,34	7,34	7,34	24,75

ANNEXE 11: LE PLAN DE FINANCEMENT

Coût du Projet	130,56
Fonds propres 35%	45,69
Emprunt 65%	84,86
Intérêt	10%
Durée (8 ans avec 2 ans de différé)	6
Annuité constante	19,48
Dividendes 15%	6,85

ANNEXE 12: REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	
Capital Restant dû	84,86	84,86	84,86	73,86	61,76	48,46	33,82	17,71	
Intérêt	8,49	8,49	8,49	7,39	6,18	4,85	3,38	1,77	
Remboursement Principal			11,00	12,10	13,31	14,64	16,10	17,71	14,14
Annuités	-	-	19,48	19,48	19,48	19,48	19,48	19,48	

ANNEXE 13: LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ET LA CAF

Rubriques	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8	Année9	Année10	
Chiffre d'Affaires	60	105	150	150	150	150	150	150	150	150	
Achat de bœufs	25	43,75	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	
Achat Aliment bétail	0,8	1,4	2	2	3,22	3,22	3,22	3,22	3,22	3,22	
Marge Brut/Matières	34,2	59,85	85,5	85,5	84,28	84,28	84,28	84,28	84,28	84,28	
Carburant	0,4	0,7	1	1	1	1	1	1	1	1	
Entretien véhicules	0,16	0,28	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Sanitaires	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Produit d'entretien	0,08	0,14	0,2	0,4	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	
Frais vétérinaire	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Services extérieurs	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Assurances	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	
Electricité	0,32	0,56	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Frais divers de gestion	0,8	1,4	2	2	2	2	2	2	2	2	
Total Autre achats	3,64	4,96	6,28	6,88	7,12	7,12	7,12	7,12	7,12	7,12	
Valeur Ajoutée	30,56	54,89	79,22	78,62	77,15	77,15	77,15	77,15	77,15	77,15	
Salaires	2,33	2,33	2,70	3,17	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	
Excédent Brut d'Exploitation EBE	28,23	52,56	76,52	75,45	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	
Coefficient d'inflation	1,02	1,06	1,16	1,36	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	
Dotation aux amortissements	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	5,34	5,59	7,34	7,34	7,34	
Résultat Brut d'exploitation	23,26	47,59	71,55	70,48	68,43	68,06	67,81	66,06	66,06	66,06	
Charges financières	8,49	8,49	8,49	7,39	6,18	4,85	3,38	1,77			
Résultat de l'Activité Ordinaire	14,77	39,10	63,06	63,09	62,25	63,22	64,43	64,29	66,06	66,06	
Impôt sur le Résultat (25%)	0,25	9,78	15,77	15,77	15,56	15,80	16,11	16,07	16,52	16,52	
Résultat Net	14,52	29,33	47,30	47,32	46,69	47,41	48,32	48,22	49,55	49,55	42,82
CAF	19,49	34,30	52,27	52,29	51,66	52,75	53,91	55,56	56,89	56,89	48,60

ANNEXE 14: TABLEAU DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Coefficient d'inflation		1,02	1,06	1,16	1,36	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61
	RESSOURCES										
CAF		19,49	34,30	52,27	52,29	51,66	52,75	53,91	55,56	56,89	56,89
Capitaux Propres	45,69										
Emprunt	84,86										
VR											74,86
Reprise en FDR											25,43
Total Ressources	130,56	19,49	34,30	52,27	52,29	51,66	52,75	53,91	55,56	56,89	157,17
	EMPLOIS										
Total investissements/Renov	55,7	0	0	0	0	0	3	2,5	20	0	0
Dotation en FDR		31,67	23,155	23,155							
Remboursement Principal				11,00	12,10	13,31	14,64	16,10	17,71		
Dividendes 15%	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85
Total Emplois	55,70	31,67	23,16	34,15	12,10	13,31	17,64	18,60	37,71	-	-
Soldes annuels de Trésorerie	74,86	- 12,18	11,14	18,12	40,19	38,35	35,11	35,31	17,84	56,89	157,17
Soldes annuels cumulés	74,86	62,68	73,82	91,94	132,13	170,49	205,60	240,91	258,76	315,64	472,81
Trésorerie de Début d'année		74,86	62,68	73,82	91,94	132,13	170,49	205,60	240,91	258,76	315,64
Trésorerie de Fin d'année	74,86	62,68	73,82	91,94	132,13	170,49	205,60	240,91	258,76	315,64	472,81

ANNEXE 15: LA RENTABILITE POUR LES ACTIONNAIRES

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Fonds propres 35%	45,69										
Dividendes 15%	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85
Trésorerie de Fin d'année	74,86	62,68	73,82	91,94	132,13	170,49	205,60	240,91	258,76	315,64	472,81
Flux des actionnaires	36,01	69,53	80,68	98,79	138,99	177,34	212,46	247,77	265,61	322,50	479,67
VAN	25%	555,90									

ANNEXE 16: LA RENTABILITE DES FONDOS PROPRES

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Fonds propres 35%	45,69										
Dividendes 15%	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85
Soldes annuels de Trésorerie	74,86	- 12,18	11,14	18,12	40,19	38,35	35,11	35,31	17,84	56,89	157,17
Flux des capitaux propres	36,01	- 5,32	18,00	24,97	47,05	45,21	41,97	42,17	24,70	63,74	164,02
VAN	25%	140,30									

ANNEXE 17: LA RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année10
Coefficient d'inflation	-	1,02	1,06	1,16	1,36	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61
Flux annuels	-55,70	- 2,64	30,81	55,74	78,29	78,29	75,29	75,79	58,29	78,29	178,57
Flux annuels courants	-	- 2,69	32,68	64,52	106,51	126,09	121,26	122,06	93,88	126,09	287,59
Impôt		0,25	9,78	15,77	15,77	15,56	15,80	16,11	16,07	16,52	16,52
Flux des capitaux investis	-	- 2,94	22,91	48,75	90,74	110,52	105,45	105,95	77,80	109,57	271,08
VAN	25%	217,38									

ANALYSE ECONOMIQUE

ANNEXE 18: Compte d'exploitation de l'année de croisière

Emplois		Ressources	
Energie	0,8	Production	150
Achat Aliments bétail	2		
Carburant	1		
Entretien véhicules	0,4		
Sanitaires	1		
Produit d'entretien	0,2		
Frais vétérinaire	0,4		
Services extérieurs	0,4		
Assurances	0,08		
Autres charges	1,48		
Frais divers de gestion	2		
Salaires	2,70		
Impôts	15,77		
RBE	71,55		
Total	99,77		150

Renseignements complémentaires

Droit de Douane : 10%

Production se substitue 60% aux importations

VA : 25%

Durée : 10

Taux

d'actualisation 10%

ANNEXE 19: Détermination des taux

Rubriques	Taux d'impôts	Taux de Salaire	Taux RBE	Taux VA	Taux d'importation
Energie	10%	42%	36%	88%	12%
Achats Aliment/Produits	27%	16%	14%	57%	43%
Transport	19%	57%	12%	88%	12%
Frais Généraux	15%	55%	17%	87%	13%
Service	7%	59%	28%	94%	6%
Autres charges	16%	48%	30%	94%	6%

ANNEXE 20: Calcul des Valeurs Ajoutées Direct (VAD)

Rubriques	CIL	Conso Intermédiaire Importées	
		Valeur CAF	Droit de Douane
Energie			
Aliment	2		0,2
Transport			
Frais Généraux			
Service			
Autres charges			
Total	2		0,2
Production			
VA			
Salaires			
Impôts			
RBE			

- La valeur ajoutée directe VAD est de 143.84

ANNEXE 21: Calcul des valeurs ajoutées indirectes (VAI)

Rubriques	Taux d'impôts	Taux de Salaire	Taux RBE	Taux VA	Taux d'importation
Energie	0,15	0,62	0,53	1,30	0,18
Achats Aliment/Produits	0,54	0,32	0,28	1,14	0,86
Transport	0,19	0,57	0,12	0,88	0,12
Frais Généraux	0,30	1,10	0,34	1,74	0,26
Service	0,03	0,24	0,11	0,38	0,02
Autres charges	0,24	0,71	0,44	1,39	0,09
Total	1,44	3,56	1,83	6,83	1,53

La valeur ajoutée Indirect se chiffre à 6.83 et se répartit comme suit:

Rubriques	Ménages	Etat	Entreprise	Total
Salaires	3,56			3,56
Impôts		1,44		1,44
RBE			1,83	1,83
Total	3,56	1,44	1,83	6,83

- La somme des VAD et VAI est de: 150,75 soit $(144,52+6,23)= 150.67$

Table des matières

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
SOMMAIRE	VIII
AVANT PROPOS	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
1. OBJET DE L'ETUDE.....	2
2. PROBLEMATIQUE.....	2
3. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	5
4. INTERET DE L'ETUDE.....	5
5. DEMARCHE DE L'ETUDE.....	6
6. DELIMITATION DE L'ETUDE.....	6
7. PLAN DE L'ETUDE.....	7
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
SECTION 1:CONCEPTS ESSENTIELS EN ANALYSE DE PROJET.....	8
1. NOTION DE PROJET.....	8
2. TYPOLOGIE DES PROJETS.....	9
3. CYCLE DE VIE DU PROJET.....	9
SECTION 2: LES ETAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROJET.....	13
1 – ETAPE D'IDENTIFICATION.....	13
2 – ETAPE DE PREPARATION.....	13
21- ETUDE DE MARCHÉ.....	14
2.1.1 L'analyse du macro environnement: L'analyse PESTEL.....	15
2.1.2 L'analyse sectorielle: Les cinq (05) forces de Michel PORTER.....	16
2.1.3 L'analyse de l'offre et de la demande.....	16
2.1.3.1 L'offre.....	16
2.1.3.2 La demande.....	17
2.2 ETUDE TECHNIQUE.....	17

2.2.1 - Les etapes de l'étude technique.....	18
2.2.2 - La localisation.....	19
2.2.3 - Le calendrier de réalisation.....	19
2.2.4 - Les variantes.....	20
2.2.5 - L'évaluation des coûts.....	20
2.3 ETUDE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE.....	20
2.3.1 - Etude organisationnelle.....	21
2.3.2 - Etude institutionnelle.....	21
2.4 - ETUDE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE.....	21
2.5 - ETUDE FINANCIERE.....	24
2.5.1 Analyse financière sommaire (AFS).....	24
2.5.2 Analyse financière Détaillée (AFD).....	27
2.6 - ANALYSE ECONOMIQUE SOMMAIRE.....	27
2.6.1 LA METHODE DES EFFETS.....	28
3 - OUTIL DE CONCEPTION DE PROJET : cadre logique.....	29
3.1 - Définition.....	29
3.2 - Utilisation du cadre logique.....	29
3.3 - Procédure d'élaboration d'un cadre logique.....	29
CHAPITRE 2: CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE.....	30
SECTION 1: MODELE D'ANALYSE DE PROJET.....	32
1- Conception du modèle d'analyse.....	32
1.1 - La question de recherche.....	32
1.2 - Hypothèse de l'étude.....	32
1.3 - Définition des variables.....	32
1.3 - Les indicateurs des variables.....	33
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS.....	37
CHAPITRE 1: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	37
SECTION 1: ETAPE DE PREPARATION.....	37
1 - ETUDE DE MARCHE.....	37
1.1 - ANALYSE DU MACRO ENVIRONNEMENT.....	37
1.2 - ANALYSE DU SECTEUR.....	38
1.2.1 - L'offre et la demande.....	38
1.2.2 - Le système de production.....	40
1.2.3 - La stratégie de l'entreprise.....	43

1.2.3 - Le Système de commercialisation	44
2 - ETUDE TECHNIQUE.....	45
2.1 - Choix technique et sa justification	45
2.2 - La capacité de production	45
2.3 - Disponibilité des intrants (quantité et qualité)	45
2.4 - Les investissements physiques et coût d'acquisition	46
2.5 - Les coûts des dépenses d'exploitation	47
2.6 - Calendrier de réalisation	49
2.6.1 - Phase de d'équipement	49
2.6.2 - Phase de démarrage et de montée en production	49
2.6.3 - Période de croisière	50
2.6.4 - Coût du projet	50
2.6.5 - Localisation du projet	50
3 - ETUDE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE.....	51
3.1 - Etude organisationnelle.....	51
3.1.1 - L'organisation du projet	51
3.1.2 - L'organigramme	51
3.1.3 - Les rôles et profils du personnel	51
3.2 - Etude institutionnelle	54
3.2.1 - La fiche signalétique	54
3.2.2 - Situation actuelle	54
3.2.3 - Ressources espérées	54
3.2.4 - Lois régissant le domaine de l'élevage au Mali	55
4 - ANALYSE FINANCIERE.....	56
4.1 - Analyse financière sommaire.....	56
4.1.1 - Détermination des sources de financement	56
4.1.2 - Détermination du type de financement	56
4.1.3 - Calcul de la rentabilité financière du projet	56
4.2 - Analyse financière détaillée	57
4.2.1 - Dotation aux amortissements	57
4.2.2 - Compte de résultat prévisionnel et la CAF	57
4.2.3 - Equilibre des ressources et des emplois	57
4.2.4 - La rentabilité définitive	58
5 - ANALYSE ECONOMIQUE SOMMAIRE.....	59

5.1 - Impact du projet pendant la phase d'investissement.....	59
5.2 - Impact du projet pendant la phase d'exploitation.....	60
SECTION 2: PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE.....	62
CHAPITRE 2: PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS.....	64
SECTION 1: DIFFICULTES RENCONTREES.....	64
SECTION 2: RECOMMANDATIONS.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	68
Bibliographie.....	70
ANNEXE.....	

CESAG - BIBLIOTHEQUE