



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

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



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du  
**MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,**  
**OPTION GESTION DES PROJETS – M2PSG GP -**  
Promotion 4, Année académique 2010-2011

### **THEME**

**ETUDE DE FAISABILITE POUR LA CONCEPTION  
D'UNE UNITE D'EMBOUCHE BOVINE DANS LA  
REGION DE SAINT LOUIS**

Préparée par :

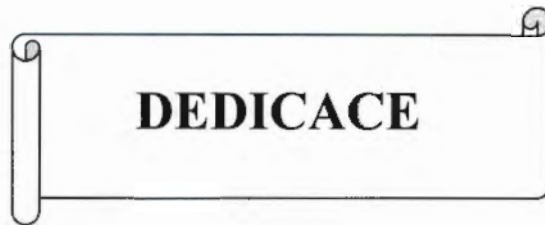
**MADJINODJI BEKISHIEL Yolande**

Sous la direction de :

**Monsieur Boubacar AW**

**Enseignant permanent au CESAG**

Avril 2012



**DEDICACE**

*Je dédie ce travail :*

*A mes parents, pour l'amour et toute la rigueur dont ils ont su faire preuve pour  
m'assurer une éducation réussie,*

*Puisse ce présent travail récompenser vos efforts, vos multiples prières, vos  
sacrifices et vos précieux conseils.*

*Qu'il soit pour vous une source de fierté.*

*A toute ma famille : frères et sœurs, oncles, tantes, cousins (es) et amis (es).*

*Je vous souhaite longue vie.*



## **REMERCIEMENTS**

Avant tout, nous remercions notre DIEU car, par sa Grâce, Il nous a accordé la santé, la force, l'intelligence et le courage de mener à bien ce travail.

Nous adressons nos remerciement à toutes les personnes qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail ; nos remerciements particuliers :

- M. BOUBACAR AW, mon encadreur, qui a élaboré un travail de suivi tout au long de la rédaction de ce mémoire, pour sa contribution inestimable ;
- M. Daouda YABRE ; Economiste Spécialisé en Gestion de projet pour sa contribution à la rédaction de ce mémoire ;
- Mme. AKOLLY VEDOGBETON Raissa ; assistante de Programme (Africa Rice- St Louis) ;
- Dr. Algor THIAM ; responsable à la Direction de l'Elevage ;
- M. ALASSANE SENE GASKEL, qui m'a accepté au sein de son cabinet d'étude et contribuant ainsi à la rédaction de ce mémoire ;
- tout le corps professoral du CESAG et à l'administration ;
- la famille DJINDIL;
- la famille NGANA;
- mes frères et sœurs pour leur soutien affectif ;
- tous mes amis (es) pour leur encouragement.

Veillez trouver ici, l'expression de ma profonde gratitude.

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES**

**AFD:** Analyse Financière Détaillée

**AFITEP:** Association Francophone de Management de Projet

**AFS:** Analyse Financière Sommaire

**BFR:** Besoin en Fond de Roulement

**BTP:** Bâtiments Travaux Publics

**CAF:** Capacité d'Autofinancement

**CESAG:** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CIMEL:** Centre d'Impulsion et de Modernisation de l'Elevage

**CNCAS :** Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal

**DIRFEL :** Direction Régionale des Femmes en Elevage

**DRCI :** Délai de Récupération du Capital Investi

**EFF :** Echancier des Flux Financiers

**FAOSTAT:** Food and Agriculture Organization Statistical

**FCFA :** Franc de la communauté Française de l'Afrique

**FDR:** Fond De Roulement

**FOB:** Free On Board

**FONSTAB:** Fond d'appuis à la Stabulation

**GIE:** Groupement d'Intérêt Economique

**GOANA:** Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance

**Kg:** Kilogramme



**Km²:** Kilomètre- carré

**LOASP:** Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale

**MDE :** Maison Des Eleveurs

**ONG:** Organisation Non Gouvernementale

**PAM:** Programme Alimentaire Mondial

**PIB:** Produit Intérieur Brut

**PME:** Petites et Moyennes Entreprises

**RF:** Risque Financier

**ROI:** Retour sur Investissement

**RUMI:** Rendement de l'Unité Monétaire Investi

**S.M.A.A/FAO:** Situation Mondiale de l'Agriculture et de l'Alimentation/ FOOD and Agriculture Organization

**SODESP :** Société pour le Développement de l'Elevage dans la zone Sylvo-Pastorale

**TRI :** Taux de Rendement Interne

**VAN :** Valeur Ajoutée Net

**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

**❖ TABLEAUX**

Tableau 1 : Caractéristiques et exigences pour la gestion

Tableau 2 : Evolution des productions animales en Afrique subsaharienne

Tableau 3: Evolution de la production locale et importation de viande (en tonne)

Tableau 4 : Production de la viande bovine locale par rapport aux importations

Tableau 5 : Demande globale en viande au Sénégal (en tonne)

Tableau 6 : Evolution de la disponibilité en viande (en tonne)

Tableau 7 : Typologie des différents réseaux de distribution de viande

Tableau 8: Récapitulatif de l'alimentation des animaux

Tableau 9 : Salaire du personnel

Tableau 10 : Investissements

Tableau 11 : Données d'exploitation

Tableau 12 : Besoins alimentaires

Tableau 13 : Dépenses d'exploitation

Tableau 14 : Fonds de roulement



Tableau 15 : Produits d'exploitation

Tableau 16 : Investissements et renouvellements

Tableau 17 : Amortissements des matériels

Tableau 18 : Coût du projet et mode de financement

Tableau 19 : Remboursement de l'emprunt

Tableau 20 : Compte d'exploitation prévisionnelle

Tableau 21 : Equilibre des ressources et emplois de fonds

Tableau 22 : Récapitulatif de la rentabilité du projet

#### ❖ FIGURES

Figure 1 : Calendrier d'exécution du programme de démarrage

Figure 2 : La cartographie de tous les risques énumérés

#### ❖ GRAPHIQUES

Graphique 1 : Répartition des bovins de 2000 à 2010 (en milliers)

Graphique 2: Répartition régionale de l'élevage des bovins sur le territoire national

Graphique 3: Evolution de la production locale et importation de viande (en tonne)

Graphique 4 : Demande globale en viande au Sénégal (en tonne)

## Sommaire

INTRODUCTION GENERALE .....	2
PRESENTATION DE L'ETUDE .....	5
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE .....	9
Section 1 : Définition des concepts-clés .....	9
Section 2 : La typologie des projets .....	10
Section 3 : Les étapes du cycle de vie des projets .....	11
Section 4 : Etapes de la conception de projets .....	14
Section 5 : Gestion des risques .....	24
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE .....	26
Section 1 : Situation sectorielle du projet .....	26
Section 2 : Situation locale .....	26
Section 3 : Présentation du projet .....	26
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS - RECOMMANDATIONS ..	29
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS .....	29
Section 1 : Etude de marché .....	29
Section 2 : Etude technique .....	35
Section 3 : Etude Organisationnelle et institutionnelle .....	37
Section 4 : Etude socio-économique .....	37
Section 5 : Etude financière .....	38
Section 6 : Identification des risques liés au projet .....	40
CHAPITRE II : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS .....	46
Section 1 : Bilan des Forces et Faiblesses de l'élevage au Sénégal .....	46
Section 2 : Propositions d'actions pour la conduite du projet .....	48
CONCLUSION .....	50
BIBLIOGRAPHIE .....	51
ANNEXES .....	53



## INTRODUCTION GENERALE

A l'instar de la plupart des pays sahéliens, le Sénégal se trouve confronté à la problématique de la sécurité alimentaire de la population, en croissance régulière et avec des exigences de plus en plus fortes en termes de quantité, de qualité et d'accessibilité des aliments. Mais cette problématique, rencontrée au niveau de tous les pays du monde, est beaucoup plus accentuée dans la zone subsaharienne où les questions de malnutrition et de sous-alimentation se posent avec le plus d'acuité. En effet, la situation alimentaire mondiale est caractérisée par une crise depuis 2008, consécutive au recul économique enregistré à l'échelle internationale et à la crise énergétique qui a ébranlé l'économie agricole mondiale. Les personnes victimes de la faim sont enregistrées à travers toute la planète. Leur nombre a été estimé à un milliard 20 millions de personnes en 2009<sup>1</sup>.

En 2010, selon le Programme Alimentaire Mondial (PAM), le nombre de personnes qui souffrent de la faim baissait à 925 millions. Mais c'est en Afrique subsaharienne que la malnutrition reste proportionnellement la plus importante du monde, avec 239 millions de personnes touchées, soit 30% de la population mondiale.

Ainsi, le défi qui se pose est de garantir la sécurité alimentaire de ces victimes de la faim mais aussi d'assurer de manière durable une production alimentaire suffisante pour nourrir une population mondiale. Dans cette perspective, le développement agricole et de l'élevage sont prioritaires.

Aujourd'hui, grâce aux mutations que subit l'environnement commercial, de nouvelles idées ainsi que de nouveaux projets tels que l'embouche bovine, dont la contribution à l'économie du pays est plus que significative, sont créés et mis en place afin d'atteindre l'autosuffisance alimentaire, l'un des objectifs du millénaire.

Le Sénégal est sans conteste un pays d'élevage avec un cheptel constitué de trois millions de têtes de bovins, neuf millions d'ovins et caprins, une diversité agro-écologique et une tradition pastorale bien établie.

Aussi, la loi d'orientation<sup>2</sup> agrosylvo-pastorale qui consacre la réforme profonde de la politique agricole dans un contexte de libéralisation et de mondialisation accorde une place

---

<sup>1</sup> Rapport sur la S.M.A.A/FAO 2009.

<sup>2</sup> Direction de l'élevage de Dakar : Rapport d'étude documentaire sur l'élevage.



prépondérante à la privatisation de la production, la transformation et la commercialisation des ressources animales. Dans le cadre de cette option, le gouvernement s'engage à créer un environnement incitatif pour l'émergence et l'épanouissement d'un secteur privé dynamique et performant.

L'élevage occupe dans l'économie internationale une place importante. Il contribue à plus de sept pourcent (7 %) du produit Intérieur brut (PIB) et trente pourcent (30 %) du secteur pourvoyeur de protéines<sup>3</sup>. L'élevage est un créneau stratégique pour la réalisation de l'autosuffisance alimentaire. En effet, selon la situation agro-écologique du pays, nous distinguons trois (3) systèmes d'élevage bovins et ovins :

- le système pastoral (élevage extensif transhumants ou semi-transhumant) localisé notamment dans la zone sylvo-pastorale et dans le bassin arachidier, avec des troupeaux relativement importants de bovins et de petits ruminants qui sont conduits en mode extensif sur les parcours naturels, avec une mobilité de faible à moyenne amplitude ;
- le système agropastoral qui est basé dans le bassin arachidier, la vallée du fleuve Sénégal et au Sud et Sud-est du pays, avec des troupeaux de bovins et d'ovins de plus petite taille qui bénéficient pour certains d'une alimentation complémentaire (fanes d'arachides, tourteaux et parfois du concentré pour les ovins notamment). Ces zones accueillent également les troupeaux transhumants en provenance du Nord ;
- le système intensif ou semi-intensif, d'embouche bovine ou de production laitière (stabulation permanente ou temporaire durant quelques mois), localisé dans les zones urbaines ou périurbaines mais également dans certains villages du bassin arachidier.

Le système de production prédominant est l'élevage extensif, localisé dans le Ferlo (la zone sylvo-pastorale, située au nord du Sénégal) et la vallée du fleuve Sénégal. En effet, le secteur de l'élevage, avec l'apparition de la GOANA, vise à promouvoir la diversité des spéculations selon les différentes zones agro écologique, l'autosuffisance en viande, les opportunités d'exportations des produits animaux etc. C'est dans ce but que l'embouche bovine, qui consiste à acheter les bœufs, les engraisser puis les revendre, est sollicitée afin de renforcer les objectifs de l'Etat dans le domaine de l'autosuffisance alimentaire.

---

<sup>3</sup> Direction de l'élevage de Dakar : Rapport d'étude documentaire sur l'élevage.



Cependant à l'image de la situation de sous-développement que connaît le Sénégal, le secteur affiche des contraintes au niveau de ses filières parmi lesquelles nous notons la filière d'embouche bovine. Ces contraintes peuvent se résumer comme suit :

- l'inexistence d'une structure de régulation du marché du bétail à l'instar de l'ex SODESP ;
- le manque d'organisation des éleveurs ;
- les défaillances des circuits de commercialisation qui font apparaître une multiplicité d'intermédiaires au détriment des éleveurs et du consommateur. ;
- l'insuffisance de financement dont bénéficient les opérateurs.

Les promoteurs conscients de ces enjeux, se proposent d'intervenir sur le segment relevage par la création d'une unité moderne d'embouche bovine. D'où le thème de cette production sur l'« ETUDE DE FAISABILITE POUR LA CONCEPTION D'UNE UNITE D'EMBOUCHE BOVINE DANS LA REGION DE SAINT- LOUIS ».

## **PRESENTATION DE L'ETUDE**

### **1. Objet de l'étude**

La présente étude porte sur la conception d'une unité d'embouche bovine à Ngallele à sept kilomètres (7 km) de la ville de Saint-Louis, une zone calme et bien sécurisée favorisant ainsi un bon climat pour l'élevage.

Dans le cadre de cette étude, il s'agit d'ébaucher les difficultés liées à la conception d'un tel projet au Sénégal, pays en voie de développement.

### **2. Problématique**

Au Sénégal, les PME constituent non seulement un des piliers les plus importants de l'économie nationale mais elles sont également un levier de développement du secteur privé. En effet elles restent un acteur essentiel dans la lutte contre la pauvreté en général et le chômage, le sous-emploi en particulier.

Les années de sécheresse dans ce pays ont eu pour conséquence de réduire les effectifs dans les zones traditionnelles de l'élevage ; néanmoins, nous pouvons observer que la productivité animale reste un créneau stratégique pour la réalisation de l'autosuffisance alimentaire.

Le gouvernement sénégalais ayant bien compris l'urgence, s'est doté au printemps 2004<sup>4</sup> d'une Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale (LOASP) qui constitue aujourd'hui le cadre de développement de l'agriculture sénégalaise pour les 20 prochaines années et dont l'objectif est d'asseoir le développement rural sur une exploitation agricole familiale à moderniser, tout en promouvant l'entrepreneuriat agricole. En effet, en choisissant le secteur primaire comme secteur pilier de développement, la volonté du gouvernement est de pouvoir permettre au plus grand nombre de populations de trouver les moyens nécessaires à leur subsistance. L'agriculture et l'élevage deviennent sans doute des vecteurs de cette politique.

Concernant le cas particulier de l'élevage, il est plus accessible aux populations du fait qu'il exige moins de ressources financières pour sa mise en œuvre, quoiqu'exigeant dans l'exploitation.

Entre les mois de Mai et Juin, l'embouche bovine hivernale est la plus rentable économiquement dans la zone de Saint Louis, du fait que les animaux ne coûtent pas chers à

---

<sup>4</sup> Vote à l'Assemblée Nationale le 25 mai 2004, promulgation le 04 juin 2004



cette période d'une part, et les sous-produits provenant de l'activité d'agriculture y sont abondants.

Ainsi, la mise en place d'une telle entreprise dans ce contexte suscite les questions de recherche suivantes :

- quelles sont les principales contraintes auxquelles ce projet pourrait être exposé ?
- quelles sont les conditions de mise en œuvre d'un projet d'emboche bovine ?
- quel impact socio-économique peut-on attendre d'un tel projet ?
- la mise en œuvre d'un tel projet peut-il permettre l'atteinte des objectifs que s'est fixé la GOANA ?

Autant de question auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponse tout au long de l'étude.

### **3. Objectifs de l'étude**

- **Objectif général**

L'objectif principal de ce projet est la réduction de la pauvreté et la création d'emplois. Aussi, il vise à contribuer à l'amélioration de la conception de tels projets dans le secteur de l'élevage. Nous espérons que sa réalisation servira de manuel de références dans le domaine, au vu des difficultés rencontrées et des recommandations qui seront faites.

- **Objectif spécifique**

Plus spécifiquement, le projet vise à :

- faire une étude de faisabilité sur la réalisation de tels projets au Sénégal ;
- participer à l'autosuffisance en viande dans les différentes régions du Sénégal et la région de Saint-Louis en particulier ;
- orienter les investisseurs vers des types de projet porteurs, phare du volet élevage au Sénégal sur la base d'opportunité de marché et du potentiel compétitif ;
- formuler des recommandations pour la création d'une telle unité, économiquement et financièrement viable.

### **4. Intérêt de l'étude**

Notre étude présente un certain nombre d'intérêts pour tous les acteurs du développement durable.

- pour l'Afrique en général et le Sénégal en particulier, ce travail appelle à la réflexion sur la problématique d'un développement socio-économique et culturel durable.
- pour la Direction de l'élevage, cette étude peut servir d'une part de référence dans le domaine de l'élevage et contribuer aussi à l'amélioration du rendement animal dans la zone de Saint-Louis et au Sénégal ;
- pour le promoteur, ce travail servira d'outil d'informations convaincantes dans la réalisation dudit projet ;
- pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce travail traduit l'intérêt que porte cette institution aux problèmes de management en Afrique ; aussi, il peut servir de source d'informations en ce qui concerne la création des projets du secteur privé ;
- pour nous même, cette étude est un moyen de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de la formation en gestion de projets au CESAG.

## **5. Délimitation du champ de l'étude**

Cette étude porte sur la conception d'une unité d'embouche bovine dans la zone de Saint-Louis ; aussi, à travers l'étude de ce projet, nous pouvons mieux ébaucher les opportunités ainsi que les contraintes qu'engendrent l'achat, l'engraissement et la commercialisation des bovins.

## **6. Démarche de l'étude**

Pour la démarche de cette étude, nous devons :

- faire une revue de la littérature afin d'appréhender la question de conception de projet ;
- définir un modèle et les variables dans le cadre de la conception de projet ;
- concevoir un projet de questionnaire ;
- collecter et interpréter les résultats ;
- analyser les opportunités et les contraintes liées au projet ;



- formuler les recommandations liées à l'étude faite ainsi qu'à la réalisation même du dit projet.

## **7. Plan de l'étude**

Notre travail s'articulera autour de deux parties. La première partie du mémoire (partie théorique) présentera dans son chapitre I le cadre théorique et dans le second, le contexte de l'étude.

La deuxième partie quant à elle présentera les résultats de notre étude, avec pour chapitre premier la présentation et l'analyse des résultats, puis la proposition et les recommandations en son second chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

### **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE**

La compréhension du sujet nécessite d'abord la définition de quelques concepts de base avant l'examen des études antérieurement réalisées sur la conception des projets ; pour ce faire, nous allons définir successivement les concepts de projets, de typologie des projets, les étapes du cycle de vie des projets, des étapes de la conception des projets, de la gestion des projets et de la gestion des risques liés aux projets.

#### **Section 1 : Définition des concepts-clés**

##### **A. Projet**

Il existe plusieurs définitions du terme projet ; cependant, nous allons nous limiter à deux d'entre elles empruntées respectivement à **A. TRAORE** « **cours de contexte des projets** » et à l'AFITEP « **Cours de contexte des projets** ».

**1<sup>ère</sup> définition** : « un projet est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes de qualité, coût et délais pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population donnée. »<sup>5</sup>

**2<sup>ème</sup> définition** : « un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. »<sup>6</sup>.

**3<sup>ème</sup> définition** : « Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. En effet, un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse aux besoins d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, impliquant ainsi un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. »<sup>7</sup>.

**4<sup>ème</sup> définition** : « Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. »<sup>8</sup>. En général, chaque projet est subdivisé en

---

<sup>5</sup> A. TRAORE : Cours de contexte des projets

<sup>6</sup> AFITEP : Cours De contexte des projets

<sup>7</sup> **Henri-Pierre Maders & Jaen-Luc Masselin** : *Piloter les risques d'un projet*, Eyrolles, édition d'organisation (à la page 5)

<sup>8</sup> **Véronique Messenger Rota, Préface de Jean Tabaka** : *Architecte logiciel-Gestion de projet-Vers les méthodes agiles*, Eyrolles, édition d'organisation (à la page 5)



phases et chacune d'entre elles devant aboutir à la mise à disposition de livrables. On parle de cycle de vie d'un projet.

### **B. Les éléments déterminants de la vie d'un projet**

- l'objectif à atteindre (économique, social) ;
- le temps nécessaire pour atteindre cet objectif ;
- les ressources limitées à mettre en œuvre (physiques, humaines, financières) ;
- principales caractéristiques ;
- la nouveauté ; l'unicité ;
- une durée limitée ;
- l'assujettissement des contraintes rigoureuses de performance, de délais, de qualité et de coûts ;
- un cycle de vie dynamique ;
- une implication de nombreux intervenants ;
- d'intérêts différents, de cultures différentes ;

Les incertitudes liées au projet :

- incertitude de l'environnement ;
- incertitude technologique ;
- incertitude liée aux ressources.

## **Section 2 : La typologie des projets**

Les projets se distinguent les uns des autres sur des critères tels que la finalité, la taille, la nature, la nature juridique et la nature des ressources humaines les différencient.

### **A. La finalité**

Il existe deux types de projets à savoir :

- Les projets productifs, ceux-ci concernent en général les projets de substitution d'importation, les projets d'exportation et les projets de modernisation.

- Les projets non directement productifs, ce type de projets, contrairement au premier, concerne les projets sociaux, d'infrastructure, de vulgarisation, d'appui institutionnel, de développement culturel.

## **B. La taille**

En ce qui concerne la taille de projets, nous pouvons distinguer les mégaprojets des macro projets et les microprojets des microréalisations.

## **C. La nature**

Nous pouvons distinguer trois (3) natures de projets :

- Les projets dits « organisationnel et soft », dont la notion de livrable est moins tangible ;
- Les projets « produits », dont la finalité est basé sur la mise au point d'un produit qui fera l'objet d'une production répétitive, destinée au marché d'un public plus ou moins large ;
- Les projets « ouvrage », ce sont des projets uniques, non récurrents et qui s'adressent à un client unique.

## **Section 3 : Les étapes du cycle de vie des projets**

L'analyse du projet permet d'appréhender la complexité d'un projet, mais surtout d'identifier les différents organismes responsables, les tâches qui leur seront normalement assignées et d'indiquer à chaque fois à l'analyse de projet les éléments sur lesquels il devrait normalement faire un jugement. Il est important de noter que les étapes varient selon la nature du projet, sa taille ainsi que les orientations choisies. Toutefois, nous pouvons retenir les sept (7) étapes du cycle de vie du projet.

- l'identification ;
- la préparation ;
- l'appréciation (évaluation ex-ante) ;
- la sélection ;
- la réalisation ;



- la fermeture ou suite au projet ;
- l'évaluation ex-post.

### **A. Identification**

La première étape consiste à tenter de trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront aussi autant que possible rentables financièrement et économiquement. Il faut dans cette étape ne pas identifier des projets que l'on devra abandonner plus tard, ni manquer d'identifier des projets qui auraient été des plus utiles à l'économie. Pour obtenir une certaine efficacité, il convient de s'assurer autant que possible qu'un processus administratif existe, sinon les décideurs et leurs analystes ne font que réagir à des propositions qui leur sont faites.

### **B. Préparation**

La préparation consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes afin de monter de façon précise une analyse de fiabilité. Cette étape permet de justifier la faisabilité technique, économique et sociale du projet.

### **C. Appréciation**

Cette troisième étape est la plus critique au niveau de la planification : elle dépend évidemment de la qualité du travail effectué dans les deux premières étapes mais c'est ici que l'analyste (et plus tard le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. On reprendra alors les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères que l'on établira de poser un jugement sur chaque élément, de faire une analyse de risque pour ce qui est de cet élément, et de poser un jugement global sur le projet<sup>9</sup>.

### **D. Sélection**

Au niveau de la sélection, ce sont les décideurs qui doivent jouer le rôle principal. Même s'il est vrai qu'en pratique c'est souvent la sélection qui est la première étape et la préparation la deuxième, nous ferons l'hypothèse que cette réalité ne joue pas pour tous les projets, sinon les autres phases ne servent qu'à justifier ou tenter de vérifier que le projet est valable.

---

<sup>9</sup> Si le jugement est négatif, on propose d'abandonner le projet ou on en modifie la conception.

## **E. Réalisation**

La réalisation d'un projet se fait sous quatre formes : la mise en œuvre, la réalisation de la phase investissement, la réalisation de la phase production, le contrôle et le rééquilibrage du projet.

### **1. La mise en œuvre**

C'est la période pendant laquelle il faut formaliser l'engagement des intervenants en même temps que l'obtention des ressources.

### **2. La réalisation de la phase d'investissement**

La plupart des projets comporte une phase d'investissement avant qu'ils puissent produire ce pour quoi ils ont été conçus. Si les coûts ont été mal appréciés ou si la mise en œuvre prend trop de temps par rapport à ce qui a été prévu, il y a danger de mettre en péril toute la viabilité financière du projet.

### **3. La réalisation de phase de production**

Dans cette phase une attention particulière doit être accordée au système administratif interne afin de le corriger au plus tôt s'il s'avère inadéquat pour aider à une gestion efficace des ressources.

### **4. Les périodes de contrôle et de rééquilibrage**

A intervalles réguliers, le projet doit être contrôlé à l'aide du système qui a été mis en place ; ceci exige un système d'informations adéquat et un système préétabli pour régler les problèmes.

## **F. Fermeture ou suite du projet<sup>10</sup>**

L'on peut fermer un projet pour deux raisons : la première, c'est que de par sa nature même le projet est terminé ; la deuxième, c'est que le projet n'est pas un succès et que l'avis du décideur est qu'il sera impossible d'obtenir une réussite.

## **G. Evaluation Ex-post**

L'objectif de l'évaluation est de vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources.

---

<sup>10</sup> Cette étape n'existe pas dans le cycle de chaque projet



L'important est de faire une analyse des forces et faiblesses internes au projet, en tenant compte des situations qui étaient hors de contrôle du gestionnaire du projet afin de pouvoir tirer les leçons utiles pour d'autres projets du même type ou pour faire des propositions d'investissement liées à ce projet initial. L'évaluation porte sur les mêmes aspects que ceux envisagés dans les étapes de préparation et d'appréciation.

#### **Section 4 : Etapes de la conception de projets**

Dans le cycle du projet, la préparation ou étude de faisabilité est la phase qui se situe entre l'identification du projet et son évaluation. Elle consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la viabilité commerciale, technique et financière du projet d'une part et de montrer que compte tenu des circonstances, le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre d'autre part.

Menée correctement, la préparation limite les risques de difficultés au cours de la mise en œuvre du projet, puisqu'elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

La préparation d'un projet comporte un ensemble d'études à savoir :

- étude de marché et des besoins ;
- étude sociale ;
- étude technique ;
- étude organisationnelle et institutionnelle ;
- étude financière ;
- étude économique.

Elle passe également par différentes phases : l'identification du projet, la pré-faisabilité et la faisabilité. Ces phases sont caractérisées par le degré croissant d'élaboration des études qui les composent.

## **A. Etude de marché**

L'étude de marché se propose d'appréhender à l'aide de méthodes et d'instruments précis, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de production considérée en vue d'optimiser la réalisation de ses objectifs.

L'étude de marché qui permet à l'entrepreneur d'éclairer ses choix de production passe par les étapes suivantes :

- analyse de la demande passée et présente ;
- estimation de la demande future.

### **1. Analyse de la demande passée et présente**

La production d'un bien ou service par un projet suppose la connaissance au préalable d'un certain nombre de caractéristiques quant à son évolution passée.

L'analyse de la demande passée exige la collecte de données statistiques relatives aux produits permettant d'expliquer son évolution ; cette collecte nécessite donc une certaine sélection au niveau des données et les choix d'une période de référence. Par ailleurs, suivant qu'il s'agisse d'un bien de consommation finale, d'un bien intermédiaire ou d'un bien d'équipement l'analyse sera différemment menée.

La collecte à faire se situe aux niveaux quantitatif et qualitatif :

#### **a. Le niveau quantitatif :**

Il concerne les quantités physiques et les prix ; le cadre de collecte est l'équilibre comptable suivant :

$$Y + M = C + I + X \pm VS ;$$

$$Y = \text{PRODUCTION} ;$$

$$M = \text{IMPORTATIONS} ;$$

$$C = \text{CONSOMMATION} ;$$

$$I = \text{INVESTISSEMENT} ;$$

$$X = \text{EXPORTATIONS} ;$$



VS = VARIATIONS DE STOCKS.

Cette égalité permet de déterminer la consommation effective

$$C = Y + M - I - X \pm VS$$

Suivant le produit considéré les statistiques doivent être éclatées :

- par gamme de produits ;
- par zone géographique ;
- par type de clients.

En plus des quantités physiques, la structure des prix à différents stades de la distribution doit être saisie :

- prix FOB et prix CAF ;
- taxes et subventions ;
- marges commerciales aux différents niveaux (de gros, demi-gros, de détail).

L'évolution du pouvoir d'achat doit être également prise en compte.

#### **b. Le niveau qualitatif**

Les informations qualitatives sont très diverses, elles aident à l'interprétation des tendances dégagées par exploitation des données quantitatives :

- modes de distribution et actions commerciales en faveur du produit ;
- attitude de la clientèle ;
- actions des pouvoirs publics à l'égard du produit.

#### **2. Estimation de la demande future**

En dehors des enquêtes de terrain, il existe une panoplie de méthodes statistiques permettant d'avoir une estimation relativement correcte de la demande future :

- les projections de tendances : elles consistent, sur la base de séries chronologiques, à projeter dans le temps les variables étudiées ;
- l'utilisation des coefficients techniques dans l'économie nationale : elle est adaptée au cas de la prévision de la demande future de biens intermédiaires ;

- les comparaisons internationales : cette méthode est valable pour les pays présentant les mêmes caractéristiques socio économiques ;
- les méthodes économétriques : elles font appel à des tests, à la recherche de variables explicatives de l'évolution passée et à la construction de modèles mettant en liaison les variables étudiées ;
- les méthodes faisant appel à des résultats d'enquêtes sur les budgets de famille.

L'estimation finale du marché est obtenue grâce aux résultats issus de ces méthodes confrontés aux facteurs psychologiques et aux décisions des autorités politiques et administratives.

Après avoir déterminé la demande du bien ou service considéré, il faut tenir compte des incertitudes inéluctables qui découlent de toute estimation. Généralement elles apparaissent à trois niveaux :

- au niveau des statistiques disponibles ;
- au niveau des limites inhérentes à chaque méthode ;
- au niveau de la demande future elle-même, en raison des facteurs économiques ou extra économiques tels que les crises.

Les principales insuffisances des études de marché généralement recensées sont relatives à la:

- mauvaise prévision de la demande en général et intérieure en particulier ;
- négligence des comportements possibles de la clientèle ;
- mauvaise appréciation de la concurrence surtout de la concurrence indirecte ;
- surestimation des débouchés et / ou des prix de vente en particulier dans le cas des projets d'exportation.

## **B. Etude technique**

L'étude de faisabilité technique vise principalement à déterminer si le projet est techniquement faisable, à sélectionner la technologie adéquate, à choisir un processus de transformation approprié, à agencer de façon optimale les différents intrants du projet et à



identifier l'ensemble des coûts inhérents à la réalisation et à l'opérationnalisation de ce dernier. Elle s'articule autour de six (6) analyses.

### **1. Processus de production**

La production des biens ou services, définis au préalable par les études de marché, peut généralement être 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.

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. Besoins en inputs et autres moyens**

L'étude des besoins en inputs doit faire l'objet d'une analyse détaillée pour assurer le fonctionnement normal du projet :

- au delà de la détermination des besoins quantitatifs par type de facteurs de production pour chaque année, l'étude doit porter sur :
  - les spécifications des biens à rechercher ;
  - les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères ;
  - les conditions d'approvisionnement : prix, quantités minimales, régularité, transport, procédures ...

Ces études concernent aussi bien les matières premières et les produits semi-finis transformés par le projet que les autres consommations intermédiaires nécessaires au bon déroulement du processus de production.

- la disponibilité des utilités (eau, électricité, carburants ...) doit faire l'objet d'une attention particulière de façon à s'assurer que les besoins du projet sont compatibles avec les capacités actuelles et que les raccordements aux réseaux existants ne posent pas de problèmes particuliers. Il y a lieu de comptabiliser dans les coûts du projet les investissements additionnels dans ce domaine et d'en tenir compte au moment des études de rentabilité.

- dans le même ordre d'idées, les problèmes de moyens de communication doivent faire l'objet d'une étude spécifique.
- enfin, les besoins en main d'œuvre doivent être examinés de la façon la plus large possible : besoins quantitatifs, mais aussi niveaux de qualification nécessaires ;

De façon générale, que ce soit pour la détermination du processus de production ou l'étude des besoins en inputs, il sera indispensable de disposer de référence qui pourront être issues de l'expérience de projets de même nature ou de résultats de la recherche.

### **3. Localisation**

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

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

### **4. Calendrier des réalisations**

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

- la phase d'équipement ;
- la phase de démarrage et de montée en production ;
- la période de croisière.

### **5. Evaluation des coûts**

Sur la base de l'esquisse de projet qui ressort des études précédentes, il faut maintenant procéder à une estimation des coûts. Cette étape dans la préparation du projet va servir de support aux analyses financières et économiques ultérieures. L'étude doit porter aussi bien sur les coûts d'investissement que sur les coûts d'exploitation du projet :



- les coûts d'équipements ;
- les coûts d'exploitation ;

### **C. Etude sociale**

L'étude sociale permet d'évaluer l'impact du projet sur la population ainsi celui de la population sur le projet.

Son objet est de :

- étudier la comptabilité du projet avec les traditions, les valeurs et l'organisation de la population d'accueil ;
- proposer les stratégies à adopter pour implanter avec succès le projet, c'est à dire sans grands risques de rejet.

Il s'agira des caractéristiques démographiques et socioculturelles de la zone ; de l'organisation de la production ; de l'intégration du projet dans le milieu d'accueil et de la stratégie pour entraîner l'adhésion des populations.

### **D. Etude organisationnelle et intentionnelle**

L'administration d'un projet peut conditionner sa réussite ou son échec. Une programmation efficace des tâches et une bonne définition et délimitation des fonctions minorent les risques de gaspillage des ressources imputables aux lenteurs et autres goulots d'étranglement constatés dans le fonctionnement des différents services administratifs, technique ou financiers du projet.

La prévention de ces difficultés réside dans l'adoption d'une gestion et d'une administration rationnelles du projet. Pour ce faire, il importe, notamment dans le cas de projet impliquant la puissance publique de :

- bien analyser le statut juridique du projet. De ce statut juridique découlent souvent des procédures administratives pouvant alourdir la gestion financière du projet ;
- procéder à une planification, une programmation, une exécution et un suivi efficaces des activités du projet.

La planification et le suivi permettent de savoir à tout moment les performances de l'opération et de procéder aux rectifications nécessaires selon l'évolution du projet.

- mener une gestion financière rationnelle notamment par une meilleure budgétisation des ressources du projet. Cette budgétisation des ressources, cohérente avec la planification des activités, minore les risques de rupture de stocks ou plus généralement de crédits.

## **E. Etude financière**

L'analyse financière vise à déterminer la rentabilité financière du projet et à évaluer les besoins de financement du promoteur. Son but premier consiste à situer au point de vue financier la possibilité d'investissement du projet afin d'atteindre les objectifs fixés. L'analyse consistera à comparer le coût de réalisation du projet avec les revenus liés à l'exploitation de son extrant principal. Elle répond à cinq (5) types de préoccupations :

- évaluer le montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet ;
- déterminer le type de financement et la politique financière à adopter pour le projet ;
- analyser les variantes du projet en vue de choisir la meilleure ;
- calculer la rentabilité financière du projet ;
- calculer les risques financiers liés au projet.

L'analyse financière, dans la phase de conception intervient à deux niveaux importants à savoir l'analyse financière sommaire (AFS), elle est faite au cours de l'étude de préfaisabilité, et l'analyse financière détaillée (AFD), elle est faite durant l'étude de faisabilité du dit projet.

### **1. L'Analyse Financière Sommaire (AFS)**

C'est une méthode de calcul rapide de la rentabilité de variantes d'un projet. Elle utilise comme outil, l'Echéancier des Flux Financiers (EFF) qui, est constitué à partir des dépenses d'investissement ainsi que les dépenses et recettes d'exploitation du projet. Son but est de :

- déterminer le coût des investissements ;
- choisir le type de financement ;
- analyser les variantes du projet en vue d'en choisir la meilleure ;
- déterminer la rentabilité du projet hors conditions fiscales et financières ;
- se prononcer sur les risques financiers liés au projet.

L'évaluation d'une analyse financière sommaire intègre les étapes telles que :



- l'élaboration du tableau des investissements et leurs coûts ;
- l'évaluation du besoin en fond de roulement (BFR) ;
- l'estimation des dépenses et recettes d'exploitation ;
- l'élaboration de l'échéancier des flux financiers (EFF) ;
- la détermination de la rentabilité du projet.

L'intérêt de la conception d'un projet est mesuré à travers plusieurs techniques d'évaluation financières. A cet effet, nous soulignons deux (2) indicateurs que sont les critères de rentabilité avec actualisation et les autres sans actualisation dans l'analyse financière sommaire.

- La Valeur Actuelle Nette (VAN), c'est la différence entre la valeur actuelle des flux monétaires financiers générés par le projet et le montant de l'investissement initial.
- Le Taux de Rendement Interne (TRI), c'est le taux auquel la VAN s'annule. Autrement dit, c'est le taux pour lequel l'entreprise ne génère ni perte ni bénéfice. Généralement, les bailleurs de fond acceptent de financer tout projet dont le TRI est supérieur au taux d'intérêt qui prévaut.
- Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI), c'est le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial.
- Le Rendement de l'Unité Monétaire Investi (RUMI), il indique ce que le projet rapporte par unité monétaire investie.  
$$\text{RUMI} = \sum (\text{Recettes} - \text{Dépenses}) / (\text{Investissement et renouvellement} + \text{FDR})$$

Si  $\text{RUMI} < 1$ , le projet n'est pas rentable ;  
Si  $\text{RUMI} = 1$ , la rentabilité est faible ;  
Si  $\text{RUMI} > 1$  le projet est rentable.
- Le Retour sur Investissement (ROI), c'est le rapport du bénéfice moyen sur le coût du projet.
- Le Risque Financier (RF), c'est le nombre de périodes de flux négatifs sur la durée du projet.  
Si  $\text{RF} < 1/3$ , le risque financier est faible ;  
Si  $\text{RF} = 1/2$ , le risque financier est normal ;  
Si  $\text{RF} > 1/2$ , le risque est élevé, alors on parle de projet à risque.

## **2. L'Analyse Financière Détaillée (AFD)**

Elle correspond à l'étude de faisabilité même du projet. Son but 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 entre les ressources et les emplois de fond.

L'analyse financière détaillée intègre les étapes suivantes :

- l'élaboration du tableau d'amortissement des investissements ;
- le schéma de financement ;
- l'échéancier de remboursement des emprunts ;
- le compte de résultat prévisionnel ;
- la capacité maximum d'autofinancement ;
- le tableau d'équilibre de ressources et d'emplois de fond.

## **F. Etude économique**

L'étude économique a pour objectif d'apprécier la rentabilité d'un projet au niveau de la collectivité nationale. Elle vise en effet à quantifier concrètement l'insertion de projet dans l'économie nationale ; aussi elle met l'accent sur le problème de l'équilibre et de l'efficacité dans la distribution du revenu. Deux (2) grandes méthodes sont utilisées dans cette étude, à savoir :

- la méthode des effets, elle consiste à décrire l'impact des effets d'un projet sur l'économie nationale ; cela intègre le calcul de la valeur ajoutée supplémentaire engendrée par le projet et sa répartition au niveau des agents économiques concernés par le projet ;
- la méthode des prix de référence, elle consiste à modifier le système de prix du marché par un système de prix théorique ou de prix de référence (prix comptable, Shadows prices) qui est supposé exprimer de façon plus rigoureuse la valeur des facteurs de production affectés au projet.

Dans le cadre de ce mémoire, l'étude économique consistera à apprécier la valeur ajoutée induit par le projet.



## Section 5 : Gestion des risques

Gérer les risques, « c'est les contrôler en les éliminant si possible, en les atténuant ou en les transférant, optimisant de cette manière l'utilisation qui est faite des ressources de l'entreprise.

C'est aussi prévoir et organiser les conséquences de ces risques de telle façon que leur impact humain, financier et commercial soit le moins traumatisant pour l'entreprise sinistrée »<sup>11</sup>.

Selon **Pierre MENARD** « la gestion des risques en gestion de projet », la gestion des risques c'est « l'art et la science d'identifier, d'évaluer, de mitiger, de contrôler les risques du projet tout au long de son cycle de vie pour mieux en atteindre les objectifs »<sup>12</sup>.

A l'origine, la gestion du risque est apparue dans le secteur industriel : transport maritime, exploitation minière, industrie automobile, nucléaire, pétrolière, chimique etc. Par la suite, elle s'est développée dans le secteur humanitaire tels que la santé, la construction, la production agricole ainsi que les projets de développement durable.

### • Définitions de synthèse

La gestion de projet (management de projet), c'est l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des termes de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service ;
- de coûts ;
- de délais ;
- de qualité ;
- de satisfaction du client et des participants.

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le succès de tout projet.

### • Spécificité des projets et exigences en matière de gestion des projets

Il ressort de l'analyse effectuée que du fait de sa spécificité, les projets imposent un mode de gestion particulier qui se démarque de la gestion traditionnelle. Le tableau ci-dessous présente

---

<sup>11</sup> CHEVALIER Alain, George HIRSCH : le risque management, pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise, les éditions ESF, Paris 1989

<sup>12</sup> Pierre MENARD : La gestion des risques en gestion des projets,

en fonction des caractéristiques intrinsèques des projets, un ensemble d'exigences pour leur gestion.

✓ *Tableau 1 : Caractéristiques et exigences pour la gestion*

<b>CARACTERISTIQUES</b>	<b>EXIGENCES POUR LA GESTION</b>
1. ENVIRONNEMENT COMPLEXE, INSTABLE ET PARFOIS HOSTILE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion rigoureuse des interfaces externes et des risques</li> <li>• Besoin d'anticipation</li> </ul>
2. INCERTITUDE ELEVEE En raison de la nouveauté de l'unicité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification souple au départ se précisant progressivement et de façon itérative</li> <li>• Capacité d'adaptation rapide</li> </ul>
3. DUREE DE VIE LIMITEE Cycle de vie dynamique, dont les exigences varient selon les phases du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques et outils appropriés à chaque phase</li> <li>• Mécanisme pour assurer le maintien de l'intégrité globale du projet tout au long du cycle</li> </ul>
4. Nombreux intervenants d'origines diverses et d'intérêts variés sinon divergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisme pour intégrer la différenciation : le Gestionnaire de projet</li> <li>• Capacité et volonté de travailler en équipe</li> </ul>

Source : Meynard P.

Ces exigences vont de plus en plus s'imposer dans la vie des organisations.



## **CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE**

### **Section 1 : Situation sectorielle du projet**

Le Sénégal est sans conteste un pays d'élevage avec un cheptel constitué de trois million de têtes de bovins, neuf million d'ovins et caprins, une diversité agro-écologique et une tradition pastorale bien établie.

Le système de production prédominant est l'élevage extensif, localisé dans le Ferlo (la zone sylvo-pastorale, située au nord du Sénégal) et la vallée du fleuve Sénégal. En effet, le secteur de l'élevage, avec l'apparition de la GOANA, vise à promouvoir la diversité des spéculations selon les différentes zones agro écologique, l'autosuffisance en viande, les opportunités d'exportation des produits animaux etc. C'est dans ce but que l'embouche bovine, qui consiste à acheter les bœufs, les engraisser puis les revendre, est sollicité afin de renforcer les objectifs de l'Etat dans le domaine de l'autosuffisance alimentaire.

### **Section 2 : Situation locale**

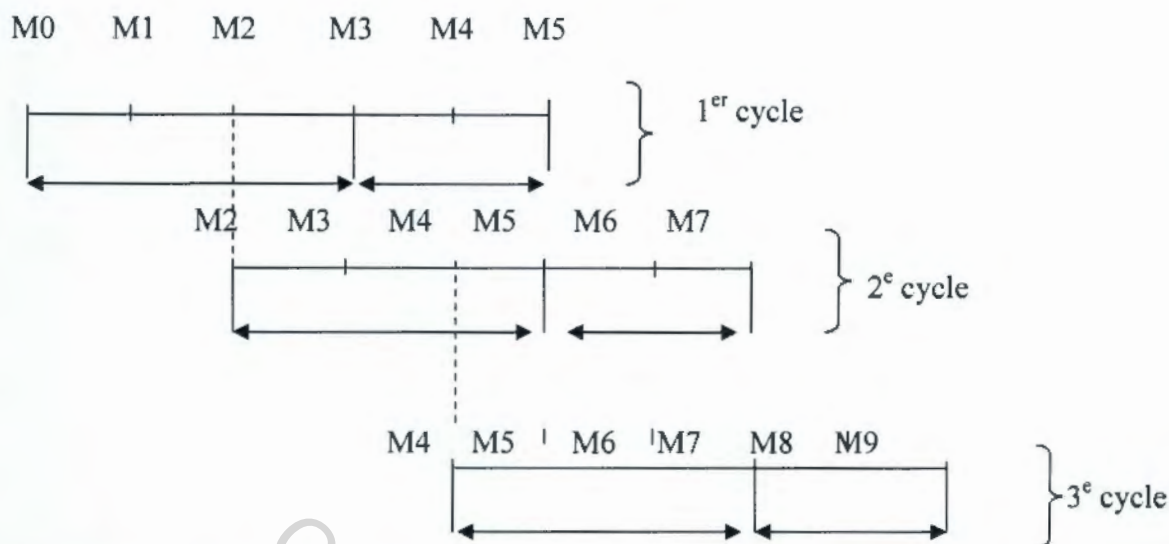
La région de Saint-Louis comprend une vaste zone pastorale dont une plus grande partie se trouve dans le sud de la région et communément appelée le « Diéri ». Malgré l'existence de cette importante zone et d'un nombre important d'éleveurs, la région et plus globalement le Sénégal connaît un déficit structurel en viande et en lait. En effet, face aux besoins croissants accentués par la poussée démographique, l'élevage traditionnel et extensif pratiqué, n'arrive pas à satisfaire la demande. Ainsi, la faible productivité et l'insuffisance de la production du secteur contribue à accroître le déficit de la balance commerciale du Sénégal à travers le volume croissant d'importations de lait qui est estimé à une moyenne annuelle de 60 milliards de FCFA.

### **Section 3 : Présentation du projet**

#### **1. Description**

Le projet porte essentiellement sur l'embouche bovine. Il consiste à acheter annuellement sur le marché local (Walo ou Fouta) 27 bœufs maigres dont l'âge varie de 2 à 3 ans. A raison de 9 bœufs par cycle, il s'agira de les engraisser par la suite (exploitation), puis les revendre (commercialisation) au bout de 2 à 3 mois, d'après le schéma suivant (page 27) :

✓ **Figure 1 : Description du cycle d'exploitation**



1<sup>er</sup> cycle : Exploitation de 9 bœufs de M0 à M3, puis commercialisation entre M3 et M5.

2<sup>e</sup> cycle : Exploitation de 9 bœufs de M2 à M5, puis commercialisation entre M5 et M7.

3<sup>e</sup> cycle : Exploitation de 9 bœufs de M4 à M7, puis commercialisation entre M7 et M9.

## 2. Localisation

Le projet s'installe à Ngallele à 7 km de Saint-Louis, une zone calme et bien sécurisée favorisant ainsi un bon climat pour l'élevage.

## 3. Objectifs

L'objectif général de ce projet est la réduction de la pauvreté et la création d'emplois. Aussi, plus spécifiquement, le projet vise à participer à l'autosuffisance en viande dans les différentes régions du Sénégal et la région de Saint-Louis en particulier.

## 4. Justifications

L'activité d'embouche bovine permet d'avoir des bœufs bien nourris en améliorant ainsi la qualité de la viande et le rendement de l'élevage.

Il poursuit des objectifs conformes à la loi d'orientation agrosylvo-pastorale. Ces objectifs concernent :

- le désengagement de l'Etat au profit d'une initiative privée, organisée dynamiquement et compétente ;



- la réalisation de l'autosuffisance alimentaire par la modernisation, la diversification et l'intégration des productions animales ;
- le frein à l'exode rural par une politique de décentralisation des activités économiques ;
- l'incitation aux programmes de production d'exportation.

##### **5. Principales activités**

L'embouche est basée sur la race locale et même métisse au détriment d'un système d'élevage extensif afin d'atténuer la pression sur le couvert végétal exercé par les animaux en divagation, d'améliorer la production agricole par l'usage des fumures organiques et de diminuer les accidents de la route due à la divagation des bêtes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS - RECOMMANDATIONS

### CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS

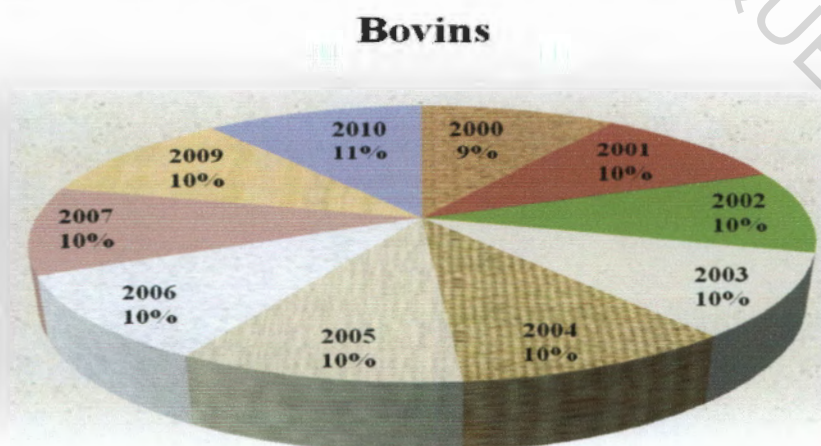
#### Section 1 : Etude de marché

##### A. Généralités

Les systèmes d'élevage présents en Afrique subsaharienne sont surtout de type extensif et sont menés généralement sur un mode transhumant dans les zones arides en vue d'une meilleure exploitation des pâturages peu riches mais répartis sur d'immenses espaces, impropres à l'agriculture. Dans les pays sahéliens, les productions animales participent pour 10 à 20 % au PIB et pour 50 % à la valeur des exportations, tournées principalement vers les pays côtiers dont la production animale ne permet pas de couvrir les besoins en protéines animales.

Le Sénégal est l'un des pays émergent dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage. En matière de production agricole, l'élevage reste une composante assez importante de l'économie nationale, en représentant 7,5% du PIB. Un aperçu du secteur de l'élevage des bovins est présenté avec des chiffres et des indicateurs clés dans le graphique ci-dessous, suivi d'une répartition régionale de l'élevage des bovins :

✓ *Graphique 1 : Répartition des bovins de 2000 à 2010 (en milliers)*



*Source : Direction de l'élevage : Rapport de la GOANA (2010)*



A travers ce graphique, nous pouvons constater une évolution plus ou moins croissante des bovins de l'année 2000 à 2010 ; tournant entre 9 à 11%. Néanmoins les statistiques montrent que ce secteur est peut évolutive et reste un potentiel à développer.

✓ **Graphique 2 : Répartition régionale de l'élevage des bovins sur le territoire national**

(En milliers)



Source : Direction de l'élevage : rapport de la GOANA (2010)

**Densité de bovins et de petits ruminants:**

La zone Nord et Centre Nord (Saint-Louis, Matam et Louga) concentre près de 32% du bétail ruminant avec 27% des bovins et 33% de petits ruminants (caprins, équins...) du pays.

Dans le bassin arachidier (Thiès, Diourbel, Fatick et Kaolack) on retrouve 27% des bovins et 32% des petits, soit 31% du cheptel ruminant.

Les régions Est et Sud (Tambacounda, Kolda et Ziguinchor) disposent de 45% des effectifs nationaux de bovins et 32% des petits ruminants.

La zone des Niayes (Littoral Nord-est de Dakar) dispose de moins de 1% des bovins du pays et environ 2% des petits ruminants.

Pour conclure, nous pouvons dire que la zone Sud et le centre du pays ont les densités les plus élevées en bovins avec plus de 50 têtes au km<sup>2</sup> alors que les régions du centre et du nord connaissent les densités les plus élevées en petits ruminants avec 50 à 100 sujets au km<sup>2</sup>. La

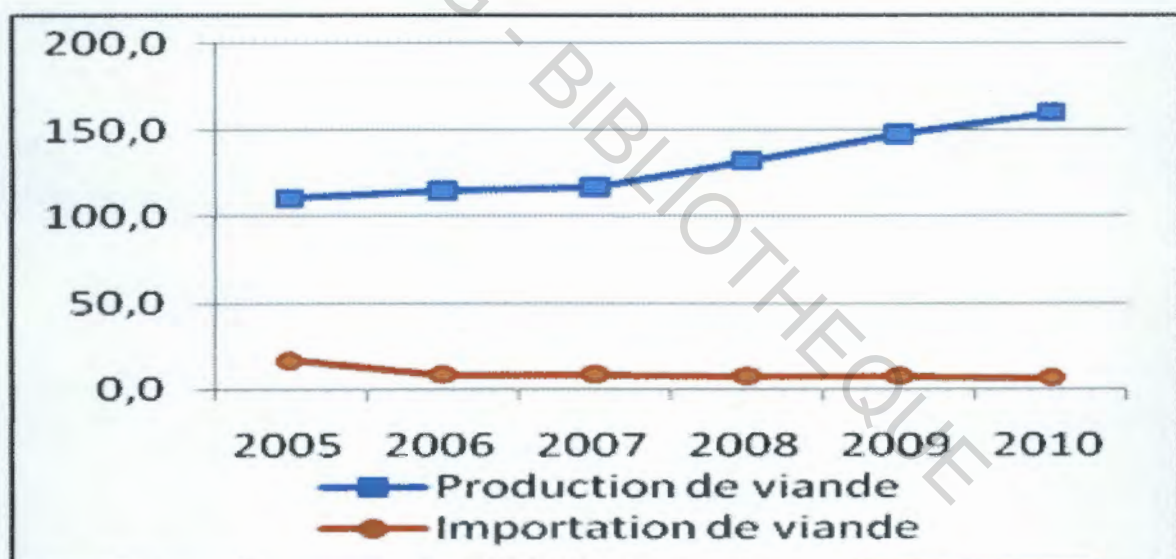
zone Sud-Est enregistre les densités les plus faibles de petits ruminants avec moins de 10 têtes par km<sup>2</sup>.

## B. Offre de viande

L'essentiel de la production de viandes de bovins, de petits ruminants (ovins et caprins), provient des systèmes d'élevage traditionnels. Ces systèmes sont caractérisés par des pratiques extensives. Les animaux sont étroitement associés au tissu social et au bien-être des sociétés rurales et servent de réserves stratégiques. Le cheptel assure une fonction d'épargne et intervient dans la gestion de la sécurité alimentaire des familles rurales, notamment pour l'achat de céréales en période de soudure.

D'après le schéma suivant, on observe que les ménages au Sénégal ont une consommation dominante en viande de bœufs.

✓ *Graphique 3 : Production et importation de viande de bœufs au Sénégal*



Source : *Ambassade du Sénégal à Bruxelles (2011)*

Nous constatons que l'importation de viandes bovine varie de manière décroissante depuis 2005. Cette baisse n'est pas due à la production en viande de bœufs, car celle-ci est presque stable, mais plutôt à l'augmentation de la consommation des autres types de viandes (volaille, petits ruminants, buffles etc.) d'une part, et de l'augmentation de la production locale d'autre part.



### **C. La demande de viande**

La viande est une denrée très consommée. Ce qui fait dire que, parmi les pays en Afrique de l'Ouest, le Sénégal, par sa forte croissance démographique, entraîne une augmentation de la consommation de viandes soit un niveau de consommation moyenne nationale de 14 kg de viande par habitant/an en 2007. Ce niveau situe le pays dans le lot de gros consommateurs en viande. La moyenne mondiale se situe à 39 kg par habitant et par an. Malgré cette faiblesse de la consommation nationale par rapport à la moyenne mondiale, l'offre de viande a du mal à faire face cette demande.

C'est la raison pour laquelle une partie de la consommation est assurée par les importations.

Indépendamment du cadre institutionnel favorable, de l'appui ciblé de l'Etat au secteur et du niveau relativement élevé de la consommation de viande, trouve-t-on des espèces animales qui produisent suffisamment de la viande ?

A la question de performance des espèces animales, le Sénégal dispose de races à viande, le zébu peulh et zébu Gobra ou des métis croisés à des races importées telles que le pakistanaï. Pour ce faire, des centres pilotes existent. Il s'agit du centre de monte de taureaux Guzérats à Ndioum (département de Podor) et la mise en place d'un Centre d'Impulsion et de Modernisation de l'Élevage (CIMEL) avec le type Guzérat, à MBakhana (Saint Louis).

#### **La concurrence**

Du point de vue général, la zone de Saint-Louis est une zone agropastorale c'est-à-dire, une zone où se développent l'agriculture et l'élevage. Les principaux concurrents peuvent être catégorisés comme ci-après :

- Les éleveurs employant les pratiques traditionnelles d'élevage. Pour ces derniers, le troupeau est plus un patrimoine qu'un produit à commercialiser. Ainsi, les ventes sont dictées par la résolution de besoins ponctuels. Les produits proposés sont en grande partie du bétail maigre.
- Les unités d'embouches installées à Saint-Louis. Il s'agit pour la plupart de petites unités portant sur des effectifs variant de 5 à 20 sujets par cycle.
- Les éleveurs et emboucheurs des zones environnantes dans le bassin fleuve.

Cependant malgré ces sources de production, la concurrence ne constitue pas une menace en tant que tel dans la mesure où les besoins du marché ne sont pas totalement couverts. Toutefois, l'unité compte miser sur la qualité des produits offerts.

## **D. La stratégie commerciale**

### **1. La politique du produit**

En général, la disponibilité en viande au Sénégal parvient à travers deux sources : celle produite localement et celle importée. Mais en ce qui concerne notre production, vu qu'elle est produite localement, nous misons sur la qualité de la viande.

L'alimentation pour les bêtes est basée sur deux types à savoir, les fourrages (le foin ou la paille de riz, le sorgho, les graines du coton) et un mélange de concentrés basé sur la mélasse, le son du riz, les tourteaux d'arachide et les aliments usinés tels que les résidus des tomates... et d'une eau naturelle en provenance du puits du fait que l'eau du robinet présente des risque de produit chimiques pour les animaux.

### **2. La politique du prix**

Le prix sera fixé en fonction du poids de la bête et il est spécifique à chaque type de clients (Casino- ex Sahm, les restaurants, les hôpitaux, les boucheries). De manière générale, une politique d'alignement sur les prix du marché sera adoptée.

### **3. La politique de distribution**

La distribution est faite sur place ; les clients viendront chercher eux-mêmes les produits selon leurs besoins. Aussi, une possibilité de livraison aux clients sera faite en fonction de la quantité achetée. Le tableau si dessous nous résume la typologie des différents réseaux de distribution :



✓ **Tableau 2 : typologie des différents réseaux de distribution de viande**

	Etals de marchés	Etals de quartiers	Boucheries semi-modernes	Boucheries modernes	Supermarchés	Importateurs
Localisation	marchés	quartiers	quartiers	Dakar quartiers aisés	Dakar	Dakar
Système de froid	inexistant conservation gros	inexistant	conservation gros conservation morceaux	conservation gros conservation morceaux	conservation gros conservation morceaux	conservation gros conservation morceaux
Type de produits	viande au kg		viande au kg découpé	découpé	découpé	viande au kg sans os
Origine du produit	viande locale viande importée		viande locale	viande locale	viande locale viande importé	viande importée
Clientèle	ménages restaurants traditionnels		ménages restaurants	ménage aisés restaurants hôtels collectivités (ambassades, armés, écoles)	ménages aisés	ménages revendeurs
Concurrence	"Belle viande" vendeurs ambulants importateurs SERAS		"Belle viandes" importateurs	Supermarché	"Belle viande"	importateurs "fictif"

Source : Direction de l'élevage & direction statistique (2007)

#### 4. La promotion

Faire la promotion d'un produit, « c'est donner une personnalité originale au produit »<sup>13</sup>. Cette politique consiste pour nous à faire accepter nos produits sur le marché par les différentes parties prenantes que sont nos distributeurs et les consommateurs finaux. Pour cela, nous disposons d'un réseau de connaissance du promoteur qui opère dans la distribution des produits de l'élevage. Ces personnes ressources serviront de relais de communication pour véhiculer l'existence des produits de la ferme ; car nous pouvons noter que l'objectif du projet étant d'atteindre les consommateurs à revenu moyen et élevé qui sont sensibles au rapport qualité/prix.

<sup>13</sup> LEMOINE F&G. 1993

## **Section 2 : Etude technique**

### **A. Procédé de production**

Le processus de production consiste à acheter les animaux maigres mais en bonne santé sur le marché de regroupement, les engraisser à base d'aliments de fourrage et de concentrés sur une période de 90 jours puis ces bêtes seront vendues aux marchands sur la base de qualité de viande.

Les taurillons devront respecter les conditions ci-après pour être sélectionné pour l'embouche :

- être en bonne santé et indemnes de tares ;
- avoir entre deux et trois ans d'âge ;
- avoir un poids initial d'au moins 150 à 200 kg.

### **B. Investissements**

Ils concernent :

- le parc d'embouche ;
- le puits : nécessite une construction car l'eau du robinet présente des risques (produits chimiques) pour les animaux ;
- le magasin : pour le stockage des foins et des aliments concentrés ;
- la bascule : pour peser les bêtes afin d'observer la variation du poids des animaux ;
- une camionnette : pour assurer le transport des aliments ;
- une balance : pour la quantité nette de nourriture consommée par tête ;
- les petits matériels entre autre : des brouettes, des pelles, des râpeaux, des fourches et des seaux pour l'entretien des bêtes et du local.

### **C. L'alimentation des animaux**

L'alimentation des animaux, en général est basée sur le foin, la paille de riz, les graines de coton, le sorgho (fourrages), le tourteau d'arachide, la mélasse etc. Les aliments concentrés proviennent d'un mélange fait de tourteau d'arachide, de sorgho. Il est à noter que ces produits dérivent de l'agriculture et vue que la zone de Saint- Louis est une zone agricole, l'acquisition de ces produits est facile. Selon une enquête menée auprès d'une vingtaine (20) d'éleveurs de la région, la quantité journalière de nourriture par tête d'animaux se présente ainsi qu'il suit :



✓ **Tableau 3 : récapitulatif de l'alimentation des animaux**

Proportions	Rubriques	Quantité/tête en Kg	Nombre d'animaux	Quantité totale/jr/Kg	Coût unitaire
40%	arachide	2,4	27	48	250
30%	paille de riz	1,8	27	36	50
30%	sons	1,8	27	36	50
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>27</b>	<b>120</b>	

*Source : enquête faite par nous même*

#### D. La prophylaxie

En ce qui concerne la prophylaxie, il sera scrupuleusement respecté. Pour ce faire, il a été pris contact avec un vétérinaire qui s'occupera des soins des animaux durant tout le cycle. A l'arrivée les animaux seront vaccinés notamment contre le charbon symptomatique la pasteurellose et le charbon bactérien. Des actions de déparasitage interne et externe seront périodiquement menées. Le chimio prévention contre les maladies hémoparasitaires sera de rigueur. Les frais vétérinaires sont estimés à 5 000FCFA par bête et par cycle.

#### E. Le personnel

Il est nécessaire de prendre deux ouvriers pour l'entretien des animaux et un gardien pour assurer la sécurité du local. La grille de salaires habituellement pratiquée dans la région pour le personnel est donnée dans le tableau suivant.

✓ **Tableau 4 : salaire du personnel**

Rubriques	Salaire
Ouvriers	$(35\ 000 \times 2) = 70\ 000$
Gardien	50 000

*Source : enquête faite par nous même auprès de 20 éleveurs de la région.*

**F. Calendrier d'exécution du programme de démarrage**✓ *Tableau 5 : Calendrier d'exécution du programme de démarrage*

OPERATIONS	PERIODE EN MOIS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Constitution de la société	X	X	X									
2. recherche de financement	X	X	X	X	X	X						
3. aménagement terrain	X	X	X									
4. constitution réserve fourragère					X	X						
5. acquisition équipements					X							
6. recrutement personnel					X	X						
7 achats des animaux					X	X	X					
8. démarrage des opérations					X	X	X	X	X	X	X	X
9. suivi évaluation									X	X	X	X

**Section 3 : Etude Organisationnelle et institutionnelle**

L'organisation du projet sera souple et légère pour permettre d'optimiser les résultats. En se basant sur la forme juridique qui est le GIE, le promoteur mettra en place les instruments juridiques et financiers nécessaires au bon fonctionnement du projet.

En ce qui concerne la structure de l'entreprise, nous avons un ouvrier, qui sera chargé d'assurer l'entretien du local et des animaux ; un gardien qui s'occupera de la sécurité du locale et des animaux les nuits.

Il est important de noter que le promoteur assurera les fonctions de conception, de supervision et de contrôle de l'entreprise.

**Section 4 : Etude socio-économique**

Au plan socio-économique la faisabilité de l'unité d'embouche est analysée sous son aspect social, c'est-à-dire comment cette activité est vécue par la population et quel savoir-faire celle-ci a de cette activité ; dans le cadre du diagnostic, l'élevage est l'une des activités



quotidiennes de la population. En effet, bon nombre des ménages dans cette zone sont des éleveurs et agriculteurs.

Outre cela, la région de Saint-Louis a une forte croissance démographique ; la population totale est estimée à 226 977 habitants pour une superficie de 19 034 Km<sup>2</sup>.

Au plan économique, l'élevage constitue avec l'agriculture, les principales activités des populations, en tant que source d'aliments et de revenus monétaires.

Il est important de noter que le projet va contribuer à l'augmentation de la valeur ajoutée net globale à travers la création d'emploi. Cela s'explique par la redistribution du revenu des employés au niveau des ménages ; ce qui induit des épargnes auprès des institutions financières.

## **Section 5 : Etude financière**

L'étude financière comporte plusieurs tableaux. Nous avons entre autre, les investissements et renouvellements, le fond de roulement, les dépenses d'exploitation, le comptes de résultat prévisionnel, l'équilibre des ressources et des emplois de fond ainsi que la rentabilité du projet.

### **✓ Investissements**

D'après l'annexe 1 présentant tous les investissements du projet, depuis la construction du local jusqu'à l'achat des matériels. Les quantités, les coûts unitaires et les montants totaux de ces investissements s'élèvent à 7 436 000 FCFA.

### **✓ Données d'exploitation**

Nombre de têtes:	27
Durée de l'embouche en jours:	90
Nombre de cycles par an	3

### **✓ Besoins alimentaires et dépenses d'exploitation**

D'après l'annexe II qui présente les besoins alimentaires et les dépenses d'exploitation, la quantité journalière par tête d'animaux, spécifiée en arachide, paille de riz, son et du concentré est estimée à 1 858 950 FCFA.

En prenant également en compte les charges externes et le personnel, les dépenses d'exploitations totales du projet s'élèveront à 5 919 950 FCFA.

En conclusion, le fonds de roulement qui permettra de faire face aux dépenses d'exploitation au début du projet est de 4 500 650 F CFA

✓ *Produits d'exploitation*

Rubriques	Prix unitaire	Quantité	Montant
Vente des bœufs	300 000	27	8 100 000

A la fin du cycle d'embouche, une tête de bœuf sera vendue à 300 000 F CFA ; pour une quantité de 27 têtes pendant trois cycles de 90 jours, la vente totale sera de 8 100 000 F CFA, qui sera indexé au taux de l'inflation sur la durée du projet.

✓ *Coût du projet et mode de financement*

<b>Coût du projet</b>	<b>11 936 650</b>
<b>Plafond du financement FONSTAB</b>	<b>10 000 000</b>
<b>Montant global de l'emprunt FONSTAB contracté</b>	<b>9 000 000</b>
Emprunt sur les investissements	5 606 598
Emprunt sur le fond de roulement	3 393 402
Taux d'emprunt sur les investissements	3%
Taux d'emprunt sur le fond de roulement	5,50%
Fonds propres (apport personnel)	2 936 650
durée	5
annuité des investissements	1 224 226
annuité du fond de roulement	794 655

Ce tableau présente le coût du projet. L'emprunt sur les investissements et sur le fond de roulement représentent 75,40 % du montant global du projet ainsi que l'apport personnel du promoteur qui représente les 24,60% du coût du projet. Les 10 000 000 représentent le plafond à ne pas dépasser pour ces types de projet. D'après l'annexe 6, le remboursement des emprunts sollicités se feront sur une durée de 5 ans, avec respectivement un taux d'intérêt de 3% pour l'investissement FONSTAB et 5,50% pour le fonds de roulement.



En conclusion, nous pouvons, d'après l'annexe 9, dire que le projet est rentable. En effet, Le délai de récupération est de 3 ans 10 mois et la valeur actuelle nette est de 1 126 282 FCFA pour une durée d'analyse de 5 ans. Cela signifie que le projet est non seulement faisable mais rentable pour le promoteur. Outre cela, le taux de rentabilité interne (TRI), qui est de 16,31%, est largement au-dessus du coût du capital investi du projet.

## **Section 6 : Identification des risques liés au projet**

Selon Pierre MENARD « *la gestion des risques en gestion de projet* », la gestion des risques c'est « l'art et la science d'identifier, d'évaluer, de mitiger, de contrôler les risques du projet tout au long de son cycle de vie pour mieux en atteindre les objectifs »<sup>14</sup>.

Dans notre contexte, les risques liés au projet que nous pouvons citer sont : le risque lié à la disponibilité et au stockage des fourrages ; le risque technique ; le risque de commercialisation ; le risque lié à la concurrence ; le risque lié aux procédures de gestion ; le risque lié aux personnel ; le risque de vol du bétail ; le risque lié à la santé des animaux ; le risque environnemental.

- **Le risque lié à la disponibilité et au stockage des fourrages**

Ce type de risque se manifeste lorsque le délai de renouvellement du stock des fourrages n'est pas respecté ou du moins il y a carence d'aliments pour bétail dans la zone. En effet, l'accès aux aliments usinés est souvent problématique, compte tenu de la forte spéculation menée par les commerçants car il arrive que sur les marchés, l'aliment pour bétail soit plus cher que le riz, denrée de base de l'alimentation des populations.

- **Le risque technique**

Ce risque est dû à l'adaptation du projet par rapport aux problèmes rencontrés sur le terrain ; il ya aussi le temps qui constitue une contrainte car si l'exécution des activités prévues connaît un décalage, cela peut avoir des répercussions sur le cycle du projet car nous avons choisi l'embouche hivernal.

- **Le risque de commercialisation**

Ce risque se manifeste par la non maîtrise d'une clientèle fidèle qui répond à l'offre ; aussi les contraintes sont aussi liées au coût élevé du transport, à l'achat des animaux sur pied et au manque d'informations du prix de la viande sur les marchés car celui-ci varie.

---

<sup>14</sup> Pierre MENARD : La gestion des risques en gestion des projets,

- **Le risque lié à la concurrence**

Il existe déjà des projets de ce type dans la zone de Saint-Louis. Cela impacte le projet sur le plan concurrentiel car si une bonne stratégie commerciale n'est pas mise sur pied par le promoteur, le projet risque d'être voué à l'échec.

Concernant la compétitivité, les animaux de boucherie provenant du Mali et de la Mauritanie semblent plus compétitifs, vue la demande insistante notamment pendant la période de la Tabaski.

- **Le risque lié aux procédures de gestion**

Le risque lié aux procédures de gestion s'apparente au respect ou non des procédures de gestion harmonisées dans l'espace de mise en œuvre du projet.

- **Le risque lié au personnel**

Il apparait dans la définition ou non des rôles, des attributs et de responsabilité des employés. Cette définition devra être faite suivant la législation en vigueur dans l'espace de mise en œuvre du projet.

- **Le risque de vol du bétail**

L'insuffisante surveillance des animaux, le défaut de l'identification des animaux, le déficit dans le contrôle de circulation des animaux sont les principales causes favorisant le vol de bétail.

- **Le risque lié à la santé des animaux**

Bien que les grandes épizooties aient été maîtrisées et que le Sénégal dispose du statut de pays indemne de peste bovine, les problèmes sanitaires du bétail persistent toujours avec les maladies enzootiques et les maladies émergentes ; aussi, nous pouvons noter qu'il y a une insuffisante prise en compte de la prévention des zoonoses et de la sécurité sanitaire des aliments pour bétail.

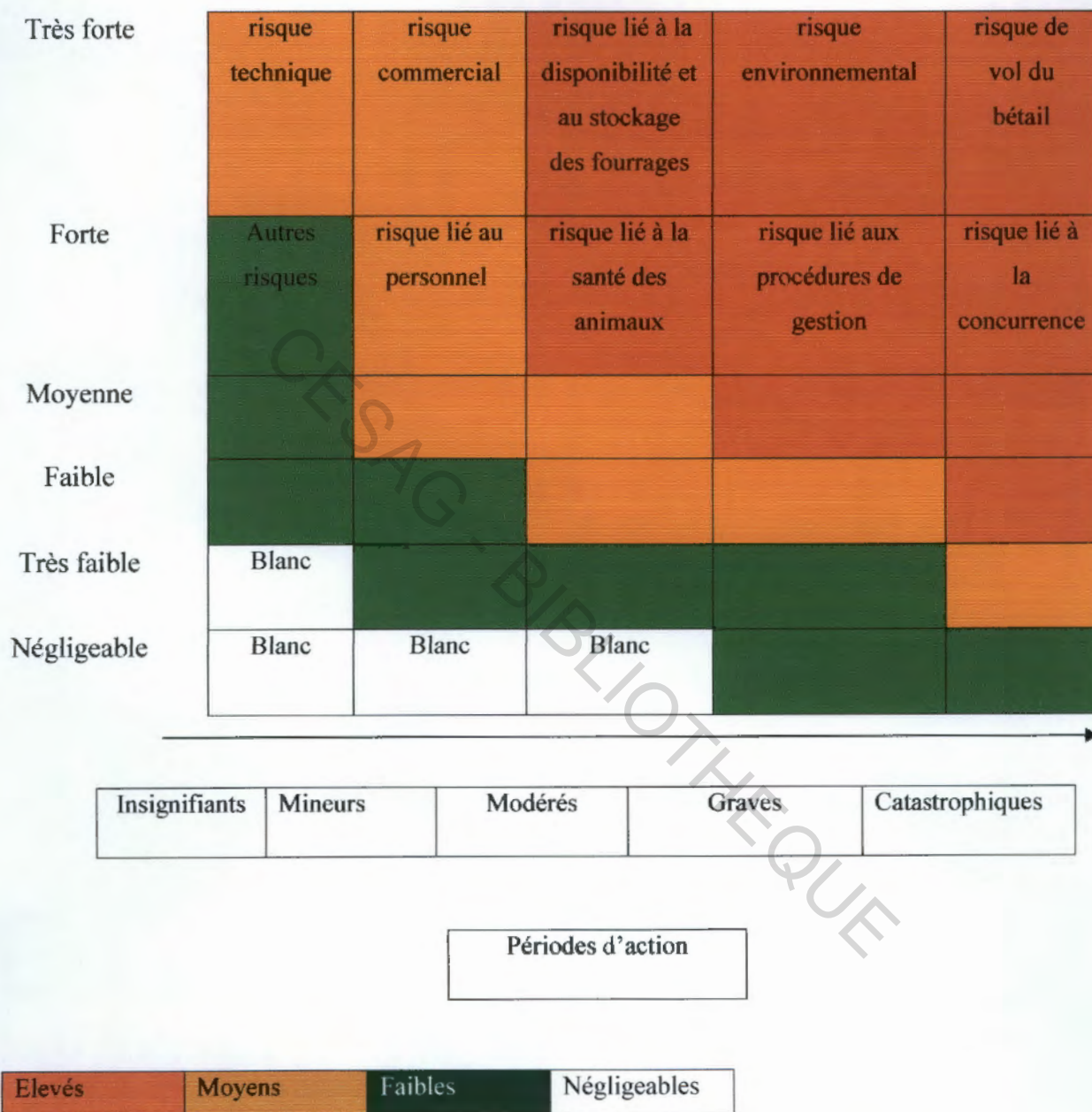
- **Le risque environnemental**

L'emboûche bovine connaît des difficultés réelles à cause de la baisse de la pluviométrie et de l'extension des aménagements hydro agricoles dans la région de Saint-Louis. Les zones traditionnelles réservées à l'élevage pastoral se réduisent, compromettant ainsi son



développement. Aussi, la baisse de la pluviométrie joue sur la rareté des ressources fourragères.

**Figure 2: La cartographie de tous les risques énumérés**



**Source:** Risk Evaluation Map de David INGRAM dans Best practices for Risk mapping process.

- Les risques situés dans la zone rouge sont des risques à probabilité forte et d'impact fort qu'il faut immédiatement attaquer pour les ramener à un niveau acceptable. En effet, ce sont des risques graves qui peuvent empêcher le projet d'atteindre ses objectifs ;

- Les risques moyens sont ceux situés dans la zone orange. Ces risques peuvent avoir la probabilité moyenne de survenance sur les activités du projet. Il est important de noter qu'un risque d'impact moyen peut devenir à la longue un risque d'impact grave s'il manque de suivi ;
- Les risques situés dans la zone verte sont des risques faibles. Ils peuvent être facilement gérables.
- Enfin, les risques négligeables sont dans la zone blanche. Ces risques ont une probabilité et un impact qui, sont négligeables néanmoins, ils ne sont pas nuls. En réalité, pour toute activité, le risque nul (0) n'existe pas. Seulement, il est couvert par des contrôles de protection.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



✓ **Tableau 6 : Plans d'actions de maîtrise des risques liés au projet**

Risque	Objectifs	Actions	Acteurs	Moyens	Délais
<b>Risque technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer de la prise en compte de la possibilité du changement de période d'engraissement car celle-ci varie en fonction de chaque bête et de leur âge.</li> <li>- s'assurer de la bonne maîtrise du dosage de chaque élément entrant dans la composition alimentaire car celle-ci varie selon l'âge et le poids.</li> </ul>	- l'embouche bovine doit démarrer pendant la période hivernale car c'est à cette période qu'elle est la plus rentable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le promoteur du projet</li> <li>- les ouvriers</li> </ul>	- se rapprocher des vétérinaires de la région.	- Dès l'approche de la période hivernale
<b>Risque commercial</b>	S'assurer de la disponibilité de la clientèle dès lors que les animaux ont atteint la fin du cycle d'engraissement	prendre contact avec les grandes surfaces pour s'assurer de l'écoulement du produit en dehors des périodes événementiels.	Le promoteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication</li> <li>- signature des contrats de fourniture de viandes</li> </ul>	Dès le début du cycle
<b>Risque lié à la disponibilité et au stockage des fourrages</b>	Pour la nutrition du bétail, il faut s'assurer de l'approvisionnement régulier en fourrages et aliments concentrés.	- signer des contrats avec de partenariats avec les agriculteurs de la région pour bénéficier des sous-produits agricoles	Le promoteur	- Construction des enclos avec des bâches pour un meilleur conditionnement des aliments stockés	- Pendant la durée du cycle de production
<b>Risque environnemental</b>	S'assurer que le bétail se développe dans un environnement sain, en évitant autant que faire se peut le risque de maladies.	- avoir des partenariats avec les agriculteurs de la région pour la récupération des déchets animaux utilisés comme engrais.	Le promoteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication</li> <li>- signature des contrats de fourniture de viandes</li> </ul>	Pendant la durée du cycle de production

Source : Nous-mêmes



✓ **Tableau 6 : Plans d'actions de maîtrise des risques liés au projet (suite)**

Risque	Objectifs	Actions	Acteurs	Moyens	Délais
<b>Risque de vol du bétail</b>	S'assurer que la sécurité du bétail sera garanti pendant tout le cycle de production.	- Construction d'un enclos sécurisé - recrutement d'un gardien de jour comme de nuit	- le promoteur	Investissement en fonds de roulement et en besoin en fonds de roulement.	Dès le début du cycle de production
<b>Risque lié au personnel</b>	Le rôle de chaque employé devra être clairement défini, ses attributs et ses responsabilités.	Recruter un personnel qualifié qui dispose d'une bonne formation dans le domaine de l'embouche.	- le promoteur du projet	- Formation du personnel	- avant le démarrage du cycle de production
<b>Risque de santé des animaux</b>	S'assurer que les animaux à la sortie du cycle de production seront en bonne santé.	- Recrutement d'un vétérinaire qui va prendre en charge le suivi médical du bétail	- Le promoteur - un vétérinaire qualifié	Investissement en besoin en fonds de roulement.	- Dès le début du cycle de production (achat) - Pendant la durée du cycle de production (une fois par semaine)
<b>Risque lié aux procédures de gestion</b>	S'assurer du respect des procédures de gestion du projet.	- mettre sur pied un système d'informations accessible à l'ensemble des partenaires économiques et financiers.	Le promoteur	- système d'information - communication (s'assurer que toutes les parties prenantes sont au même niveau d'informations.	Pendant la durée du cycle de production
<b>Risque lié à la concurrence</b>	Se positionner par rapport à la concurrence	Mettre en place une bonne stratégie commerciale	Le promoteur	- communication	Pendant la durée du cycle de production

Source : Nous-mêmes



## **CHAPITRE II : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **Section 1 : Bilan des Forces et Faiblesses de l'élevage au Sénégal**

#### **A. Forces**

La volonté politique de développer l'élevage, est fortement exprimée à travers l'érection d'un Ministère de l'Elevage de plein exercice depuis 2004 et la mise en place de trois directions : la Direction de l'Elevage, la Direction des Services Vétérinaires et la Direction du Développement Equin. En effet, la création de ces trois directions au sein du Ministère de l'Elevage est un signal du Gouvernement pour renforcer l'élevage dans le rôle de pilier essentiel de l'économie nationale. Outre cela, le Sénégal possède un cheptel important, une forte demande en produits animaux, un contrôle satisfaisant de la situation sanitaire animale, un contexte favorable à l'investissement privé et un système de financement adapté au domaine de l'élevage.

#### **1. Un cheptel important**

Le Sénégal compte un important cheptel d'environ 13,5 millions de ruminants composé de races locales, de sujets métissés et des races pures, bien adaptés aux conditions d'élevage traditionnelles ou modernes dans leur zone d'exploitation.

#### **2. Une forte demande en produits animaux**

L'existence d'un marché potentiel urbain et rural, compte tenu des besoins énormes des populations en protéines animales, est la principale base de la forte demande en productions animales : viande, lait, petits ruminants, volailles, etc. Présentement, la filière cuirs et peaux est l'un des créneaux porteurs pour la génération de devises, avec en moyenne 10 milliards de FCFA/An.

#### **3. Un contrôle satisfaisant de la situation sanitaire animal**

Au plan sanitaire, le pays a obtenu le statut de pays indemne de Peste Bovine depuis 2003 et a engagé la même procédure pour la Péri pneumonie contagieuse bovine, maladie pour laquelle aucun foyer n'a été signalé depuis 1977 avec l'arrêt de la vaccination en 2000.

#### **4. Un système de financement adapté à l'élevage**

Le système développé entre le Ministère de l'élevage et la CNCAS par le biais du FONSTAB a permis des conditions de crédit jusque là inédites (apport personnel 10%, taux d'intérêt 5,5% pour le fond de roulement et 3% pour l'investissement).

#### **B. Faiblesses**

Elles portent essentiellement sur :

##### **1. La faible productivité et compétitivité des élevages**

Malgré les efforts consentis par l'Etat à travers son budget et l'appui financier des partenaires à travers des projets de développement, les productions de lait ne couvrent pas les besoins de la population.

##### **2. Les difficultés d'alimentation**

Elles sont liées à la période très courte d'exploitation optimale des pâturages. En effet la période d'exploitation des pâturages herbacés à l'état vert varie de 60 à 120 jours selon les zones agro écologiques. Aussi, les efforts, entrepris par le Ministère de l'Elevage depuis 2007 pour faciliter l'accès direct des éleveurs à l'alimentation en appuyant l'organisation d'achats groupés, sont faibles.

##### **3. Les problèmes liés à la transhumance**

Le pastoralisme ou élevage transhumant est un mode de production adapté aux écosystèmes sahélo-sahariens, mais qui de plus en plus, subit d'importantes transformations du fait de l'accroissement démographique, d'options politiques, de changements environnementaux.

##### **4. Les conflits entre éleveurs et agriculteurs**

Ces conflits ont pour origine la compétition entre l'agriculture et l'élevage pour l'occupation des sols. Il est noté une extension progressive du front agricole sur les zones de parcours.



Par ailleurs l'obsolescence des textes régissant le parcours du bétail et les difficultés liées à son application dans le contexte actuel exacerbent les relations conflictuelles, d'une race violente, entre les éleveurs et les agriculteurs.

## **5. Les problèmes sanitaires**

Nous pouvons noter entre autre, la difficulté de faire des prélèvements au niveau de l'interface animaux domestiques- animaux sauvages ; aussi les postes d'inspection frontaliers ainsi que le contrôle des abattages de vieilles femelles sont insuffisants.

## **6. La faible capacité des organisations professionnelles**

Malgré l'appui consenti par l'Etat à travers ses programmes et l'appui des partenaires au développement, la capacité organisationnelle, administrative et financière des éleveurs et autres acteurs du secteur reste insuffisante. Les groupements tels que la Maison Des Eleveurs (MDE), la Direction Régionale des Femmes en Elevage (DIRFEL) et divers cadres de concertations mis en place n'ont jusque là eu les effets escomptés.

En somme, le secteur de l'élevage bénéficie d'une attention particulière de la part du Gouvernement qui a érigé ce département en un Ministère de plein exercice, compte tenu de son importance socio-économique croissant ; néanmoins, il existe encore des axes d'amélioration du secteur afin d'aboutir à un développement optimal.

## **Section 2 : Propositions d'actions pour la conduite du projet**

La présente étude a démontré qu'il est possible de monter une unité d'embouche dans la zone de Saint-Louis plus précisément dans la région de Ngallele ; car grâce à sa production, elle peut contribuer à répondre à la demande en viande. Toute fois le projet compte s'investir sur la qualité/prix de sa production en viande néanmoins, il doit aussi étudier les autres facteurs tels que la proportion et la constance de sa clientèle afin de maintenir sa force de vente.

Aussi, le nombre croissant de projets semblables dans la zone peut impacter considérablement le projet du point de vue de la baisse de prix de revient et de l'augmentation du prix d'achat sur le marché de Dabra. Pour ce faire, le promoteur doit mener une stratégie

de veille afin de s'adapter au changement et évolution du marché de bétail ; il doit aussi s'adapter aux exigences des clients.

Sur le plan technique, le processus de production de l'unité consiste à acheter les animaux maigres mais en bonne santé sur le marché de regroupement, les engraisser à base d'aliments de fourrages et de concentrés sur une période de 90 jours. Mais il est important que le promoteur tienne compte la possibilité du changement de période d'engraissement car celle-ci varie en fonction de chaque bête et de leur âge. Aussi, il est recommandé au promoteur de pratiquer l'embouche hivernale car elle est la plus rentable. Outre la rentabilité, entre le mois de Mai et Juin, les animaux de réforme (affamés et maigres) ne coûtent pas chers, cela constitue un atout pour le promoteur et le simple fait que ces animaux soient soumis à des conditions plus favorables de traitement et d'alimentation, ils font une croissance compensatrice sur une durée de 30 jours.

Par ailleurs, pour un bon suivi évolutif des animaux, le promoteur doit établir des fiches de suivi tant sur le plan alimentaire que sanitaire en fonction du nombre des bêtes et il doit de munir d'une petite pharmacie dans l'entrepôt.

La formation continue du personnel est aussi un atout non négligeable pour la croissance de cette unité.

Sur le plan financier, certes le promoteur souhaite solliciter un emprunt auprès d'une banque pour supporter une partie de l'investissement ; mais il est plus recommandé de solliciter le FONSTAB avec un taux d'intérêt (5,5%) nettement inférieur à ceux des banques de la place.

Il est important pour le promoteur de chercher à faire une évaluation des risques à partir du contrôle interne. Car le risque se mesure en termes de conséquence et de probabilité ; tout dépend de son degré d'importance. Toutefois, l'objectif recherché dans un système est l'identification et la prévention des événements pouvant porter atteinte au projet.



## CONCLUSION

L'élevage constitue avec l'agriculture, les principales activités des populations rurales, en tant que sources d'aliments et de revenus monétaires.

Sans prétendre faire une étude exhaustive de la question relative à la conception d'une unité d'embouche, notre étude avait pour objectifs :

- ☑ de faire ressortir les difficultés liées à la faisabilité du projet ;
- ☑ orienter les investisseurs vers les types de projet porteurs phare du volet élevage au Sénégal sur la base d'opportunité de marché et du potentiel compétitif ;
- ☑ proposer des recommandations susceptibles d'aider à la création d'une telle unité économiquement et financièrement viable.

A cet effet, l'étude a été conduite sur la base des questions relatives aux conditions de mise en œuvre de l'unité, son impact socio-économique ainsi que sa contribution à l'autosuffisance en viande dans les différentes régions du Sénégal et la région de Saint-Louis en particulier.

Au terme de l'analyse des résultats, nous sommes parvenus à confirmer la faisabilité du projet ainsi que l'existence des risques qui sont préjudiciable à sa pérennité.

Notre étude a également permis de comprendre les forces et les faiblesses de l'élevage au Sénégal ; cela permettra au promoteur de s'imprégner des atouts que le secteur lui offre afin de faire face aux difficultés liées à l'activité d'embouche. Aussi, la mise en œuvre de cette unité contribuera à l'atteinte des objectifs que s'est fixé la GOANA.

Mais il est nécessaire et important d'évoquer que le développement d'un tel projet nécessite la combinaison de plusieurs facteurs tels que :

- l'engagement de la population ;
- les ressources durables ;
- la volonté politique réelle et durable ;
- la compétence ;

Toutefois, compte tenu de ces facteurs, nous recommandons aux chercheurs intéressés de procéder au préalable à une étude approfondie de ces facteurs afin de garantir la pérennité des projets d'embouches bovines.

## BIBLIOGRAPHIE

### ✓ **Ouvrages et articles :**

**CHEVALIER ALAIN - HIRSCH GEORGES** « le risque management – pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise » les éditions ESF, Paris 1982-190p

**DAVID INGRAM** « best practices for risk mapping process »

Lexique économie, programme plus, 5è édition DALLOZ

**HENRI-PIERRE MADERS & JEAN-LUC MASSELIN** « piloter les risques d'un projet » ; Eyrolles, édition d'organisation (à la page 5)

**VERONIQUE MESSENGER ROTA**, préface de **JEAN TABAKA** « gestion de projet- vers les méthodes agiles » ; Eyrolles, édition d'organisation (à la page 5)

**MICHAÏLOF SERGE** « cours d'analyse et évaluation des projets » Economica 5è édition-170p

### ✓ **Autres documents**

**MEYNARD PIERRE** « la gestion des risques en gestion des projets »

**A. TRAORE** « cours contexte de projet au CESAG »

**MINISTERE DE L'ELEVAGE** « orientations stratégiques et axes programmatiques » (rapport 2010)

**DR. IBRAHIMA LY** « étude de faisabilité et de rentabilité des unités d'embouche dans le bassin du fleuve Sénégal » (rapport 2006)

The NGO factor in Africa: the case of arrested development in Kenya / Maurice Nyamanga Amutabi. Amutabi, M. N. (Maurice Nyamanga)

**Vincent GIARD** « la gestion des projets » édition Economica, 1991 »

**Direction de l'élevage**, rapport de la GOANA 2007 et 2010.

### ✓ **Mémoires**

- ↓ Marie N'guettia Akoua (2010) « projet de création de la société de jus de KOUN-FAO SJK-F-SARL »
- ↓ Maxime ZEZE ZIALO « élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de PFIZER Afrique de l'Ouest »
- ↓ « contribution à l'élaboration d'un système de conception des projets dans une ONG : CARITAS Dakar »



✓ **Sources Internet**

[http://cmaoc.org/CMAAOC/PDF/pa/analyse\\_LAOSP\\_senegal.pdf](http://cmaoc.org/CMAAOC/PDF/pa/analyse_LAOSP_senegal.pdf) (06 Janvier 2012)

[http://www.bameinfopol.info/IMG/pdf/LOASP\\_texte\\_intgral.pdf](http://www.bameinfopol.info/IMG/pdf/LOASP_texte_intgral.pdf) (06 Janvier 2012)

<http://www.bacdi-senegal.org/programmes%20nationaux/loasp.pdf> (06 Janvier 2012)

<http://www.ambassadesenegal.be/donnees.asp> (15 Août 2012)

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## ANNEXES

### QUESTIONNAIRE

1. Quelles sont les statistiques de la production de viande au Sénégal ?
2. Sur une projection de 5ans, en partant sur l'hypothèse qu'un habitant sur deux se lance dans l'embouche bovine, quel serait l'impact sur la production de viande au Sénégal ?
3. Quel est le prix d'un animal avant et après l'embouche ? Sur quel marché et à quelle période de l'année les animaux sont-ils vendus ?
4. Si l'on considère l'ensemble des éléments rentrant dans le coût de revient, qu'est-ce qui constitue l'alimentation bétail ?
5. Quel est le prix par KG de chaque aliment ?
6. Quelles sont les relations entre les éleveurs et les banquiers concernant le financement d'un tel projet ?
7. Existe-t-il des projets qui ont été abandonnés pour faute de financement ? (en terme de proportions)
8. Arrivent-il que les ONG interviennent comme bailleurs de fond dans ce type de projet ? si oui quelles sont les conditions ?
9. Quelles sont les mesures prises par l'Etat pour encourager cette initiative ?



10. Quelles sont les principales contraintes (sociologiques-écologiques-économiques-organisationnelles-politiques) liées à ce projet ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 1 :           TABLEAU DES INVESTISSEMENTS A REALISER**

LES ELEMENTS DE L'INVESTISSEMENT			
Rubriques	Quantités	Coût unitaire	Montant
local	1	2 400 000	2 400 000
puits	1	300 000	300 000
magasin	1	550 000	550 000
bascule	1	70 000	70 000
camionnette	1	4 000 000	4 000 000
balance	1	25 000	25 000
brouettes	2	15 000	30 000
pelles	2	2 500	5 000
râteaux	2	2 500	5 000
fourches	2	4 000	8 000
seaux	2	1 500	3 000
Abreuvoire	1	10 000	10 000
Bassin de stockage d'eau	1	30 000	30 000
<b>total investissement</b>			<b>7 436 000</b>



**ANNEXE 2 : BESOINS ALIMENTAIRES ET DEPENSES D'EXPLOITATION**✓ *Besoins alimentaires*

<b>Rubriques</b>	<b>Quantité /tête / jr</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant/cycle</b>	<b>Montant annuel</b>
Paille de riz ou foin	6,00	50	243 000	729 000
Son de riz	1,20	50	48 600	145 800
Tourteau d'arachide	0,30	250	60 750	182 250
Grain de coton	0,60	250	121 500	364 500
Aliments usinés	0,90	200	145 800	437 400
<b>Total</b>			<b>619 650</b>	<b>1 858 950</b>

✓ *Dépenses d'exploitation*

<b>Rubriques</b>	<b>Coût unitaire</b>	<b>Quantité</b>	<b>Montant annuel</b>
Achat animaux	75 000	27	2 025 000
Pierres à lécher	3 000	27	81 000
achat aliments			1 858 950
frais vétérinaires	5 000	27	135 000
entretien locale	100 000	3	300 000
carburant	500 000	1	500 000
Charges du personnel	120 000	12	1 200 000
<b>total dépenses</b>			<b>5 919 950</b>

### ANNEXE 3 : FONDS DE ROULEMENT

Rubriques	Quantités	Coût unitaire	Montant
Achat d'animaux	27	75 000	2 025 000
Achat d'aliments			619 650
pierres à lécher	27	3 000	81 000
Frais vétérinaires	27	5 000	135 000
Transport	forfait		200 000
charges du personnel	12	120 000	1 440 000
<b>Total fond de roulement.</b>			<b>4 500 650</b>



**ANNEXE 4 : INVESTISSEMENTS ET RENOUVELLEMENTS**

Rubriques	Durée de vie	Montant	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Coefficient d'inflation</b>			1	1,06	1,12	1,19	1,26
Local	20	2 400 000					
Puits	20	300 000					
Magasin	20	550 000					
Bascule	5	70 000					
Camionnette	5	4 000 000					
Balance	5	25 000					
Brouettes	3	30 000				37 732	
Pelles	3	5 000				6 289	
Râteaux	3	5 000				6 289	
Fourches	3	8 000				10 062	
Seaux	1	3 000		3 177	3 563	4 232	5 322
Abreuvoir	3	10 000				11 876	
Bassin de stockage d'eau	3	30 000				35 629	
<b>Total investissement et renouvellements</b>		<b>7 436 000</b>	-	<b>3 177</b>	<b>3 563</b>	<b>112 108</b>	<b>5 322</b>

**ANNEXE 5 : AMORTISSEMENTS DES MATERIELS**

Rubriques	Durée de vie	Montant	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Valeur résiduelle
Local	20	2 400 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	1 800 000
Puits	20	300 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	225 000
Magasin	20	550 000	27 500	27 500	27 500	27 500	27 500	412 500
Bascule	5	70 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	-
Camionnette	5	4 000 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	-
Balance	5	25 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	-
Brouettes	3	30 000	10 000	10 000	10 000	12 577	12 577	12 577
Pelles	3	5 000	1 667	1 667	1 667	2 096	2 096	2 096
Râteaux	3	5 000	1 667	1 667	1 667	2 096	2 096	2 096
Fourches	3	8 000	2 667	2 667	2 667	3 354	3 354	3 354
Seaux	1	3 000	3 000	3 177	3 563	4 232	5 322	-
Abreuvoir	3	10 000	3 333	3 333	3 333	3 959	3 959	3 959
Bassin de stockage d'eau	3	30 000	10 000	10 000	10 000	11 876	11 876	11 876
<b>Amortissement annuel</b>			<b>1 013 833</b>	<b>1 014 010</b>	<b>1 014 396</b>	<b>1 021 690</b>	<b>1 022 781</b>	<b>2 473 459</b>



**ANNEXE 6 : TABLEAUX DE REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT**

Tableau de remboursement de l'emprunt (investissement)						
Durée	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emprunt	7 163 278	7 163 278	5 814 042	4 424 329	2 992 924	1 518 577
Intérêt		214 898	174 421	132 730	89 788	45 557
Principal		1 349 236	1 389 713	1 431 405	1 474 347	1 518 577
Annuité		1 564 135	1 564 135	1 564 135	1 564 135	1 564 135

Tableau de remboursement de l'emprunt (FDR)						
Durée	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Emprunt	1 836 722	1 836 722	1 507 625	1 160 427	794 133	407 694
Intérêt		101 020	82 919	63 823	43 677	22 423
Principal		329 097	347 198	366 294	386 440	407 694
Annuité		430 117	430 117	430 117	430 117	430 117

Tableau récapitulatif du remboursement de l'emprunt					
Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Intérêt	315 918	257 341	196 553	133 465	67 980
Principal	1 678 333	1 736 911	1 797 698	1 860 786	1 926 271
Annuité	1 994 252	1 994 252	1 994 252	1 994 252	1 994 252

**ANNEXE 7 : COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELLE**

<b>Rubriques</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Coefficient d'inflation	1	1,06	1,12	1,19	1,26
Chiffre d'affaire	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000
Dépenses d'exploitation	4 899 950	4 899 950	4 899 950	4 899 950	4 899 950
Valeur ajoutée	3 200 050	3 200 050	3 200 050	3 200 050	3 200 050
Charges de personnel	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000
EBE	2 180 050	2 180 050	2 180 050	2 180 050	2 180 050
EBE corrigée	2 180 050	2 308 673	2 444 885	2 589 133	2 741 892
Amortissements matériel	1 013 833	1 014 010	1 014 396	1 021 690	1 022 781
Résultat d'exploitation	1 166 217	1 294 663	1 430 488	1 567 442	1 719 111
Charges financières	- 315 918	- 257 341	- 196 553	- 133 465	- 67 980
Resultat AO	850 299	1 037 322	1 233 935	1 433 977	1 651 130
Impôt sur le bénéfice (25%)	212 575	259 331	308 484	358 494	412 783
Résulta net	637 724	777 992	925 451	1 075 483	1 238 348
<b>CAF</b>	<b>1 651 557</b>	<b>1 792 002</b>	<b>1 939 848</b>	<b>2 097 173</b>	<b>2 261 129</b>



**ANNEXE 8 : EQUILIBRE DES RESSOURCES ET EMPLOIS DE FONDS**

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ressources						
CAF		1 651 557	1 792 002	1 939 848	2 097 173	2 261 129
Fond propre	342 650					
Emprunt	9 000 000					
Valeur résiduelle						2 473 459
Reprise du fond de roulement						1 906 650
Total ressources	9 342 650	1 651 557	1 792 002	1 939 848	2 097 173	6 641 237
Emplois						
Investissements et renouvellements	7 436 000	-	3 177	3 563	112 108	5 322
Remboursement du principal		1 678 333	1 736 911	1 797 698	1 860 786	1 926 271
Fond de roulement		1 906 650				
Total emplois	7 436 000	3 584 983	1 740 088	1 801 261	1 972 894	1 931 593
<b>Solde annuel R&amp;E</b>	<b>1 906 650</b>	<b>- 1 933 426</b>	<b>51 914</b>	<b>138 586</b>	<b>124 279</b>	<b>4 709 644</b>
<b>Trésorerie début d'année</b>	<b>-</b>	<b>1 906 650</b>	<b>- 26 776</b>	<b>25 138</b>	<b>163 724</b>	<b>288 003</b>
<b>Trésorerie fin d'année</b>	<b>1 906 650</b>	<b>- 26 776</b>	<b>25 138</b>	<b>163 724</b>	<b>288 003</b>	<b>4 997 648</b>

**ANNEXE 9 : RECAPITULATIF DE LA RENTABILITE DU PROJET**

<b>Rubriques</b>	<b>Année0</b>	<b>Année1</b>	<b>Année2</b>	<b>Année3</b>	<b>Année4</b>	<b>Année5</b>
Revenu Brut d'Exploitation		2 180 050	2 180 050	2 180 050	2 180 050	2 180 050
Reprise du fond de roulement						1 906 650
Valeur Résiduelle						2 473 459
<b>Sous-total 1</b>	-	<b>2 180 050</b>	<b>2 180 050</b>	<b>2 180 050</b>	<b>2 180 050</b>	<b>6 560 159</b>
Investissements	7 436 000	-	3 177	3 563	112 108	5 322
Besoin en Fonds de roulement (BFR)		1 906 650				
<b>Sous-total 2</b>	<b>7 436 000</b>	<b>1 906 650</b>	<b>3 177</b>	<b>3 563</b>	<b>112 108</b>	<b>5 322</b>
<b>Flux Net</b>	<b>- 7 436 000</b>	<b>273 400</b>	<b>2 176 873</b>	<b>2 176 487</b>	<b>2 067 942</b>	<b>6 554 837</b>
<b>Flux Nets Cumulés</b>	<b>- 7 436 000</b>	<b>- 7 162 600</b>	<b>4 985 727</b>	<b>- 2 809 240</b>	<b>- 741 298</b>	<b>5 813 539</b>
<b>Taux de Rentabilité Interne (TRI)</b>	<b>16,31%</b>					
<b>Valeur Actuelle Nette</b>	<b>1 126 282</b>					
<b>Délai de récupération</b>	<b>4,11</b>	<b>3ans</b>	<b>10mois</b>			



## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	2
PRESENTATION DE L'ETUDE .....	5
1. Objet de l'étude.....	5
2. Problématique.....	5
3. Objectifs de l'étude.....	6
4. Intérêt de l'étude.....	6
5. Délimitation du champ de l'étude.....	7
6. Démarche de l'étude.....	7
7. Plan de l'étude.....	8
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE .....	9
Section 1 : Définition des concepts-clés.....	9
A. Projet.....	9
B. Les éléments déterminants de la vie d'un projet.....	10
Section 2 : La typologie des projets.....	10
A. La finalité.....	10
B. La taille .....	11
C. La nature .....	11
Section 3 : Les étapes du cycle de vie des projets.....	11
A. Identification.....	12
B. Préparation.....	12
C. Appréciation .....	12
D. Sélection .....	12
E. Réalisation .....	13
1. La mise en œuvre.....	13
2. La réalisation de la phase d'investissement.....	13

3.	La réalisation de phase de production.....	13
4.	Les périodes de contrôle et de rééquilibrage .....	13
F.	Fermeture ou suite du projet.....	13
G.	Evaluation Ex-post.....	13
Section 4 : Etapes de la conception de projets.....		14
A.	Etude de marché .....	15
1.	Analyse de la demande passée et présente.....	15
a.	Le niveau quantitatif : .....	15
b.	Le niveau qualitatif.....	16
2.	Estimation de la demande future .....	16
B.	Etude technique .....	17
1.	Processus de production.....	18
2.	Besoins en inputs et autres moyens .....	18
3.	Localisation.....	19
4.	Calendrier des réalisations .....	19
5.	Evaluation des coûts .....	19
C.	Etude sociale.....	20
	Son objet est de : .....	20
D.	Etude organisationnelle et intentionnelle.....	20
E.	Etude financière .....	21
1.	L'Analyse Financière Sommaire (AFS) .....	21
2.	L'Analyse Financière Détaillée (AFD).....	23
F.	Etude économique .....	23
Section 5 : Gestion des risques.....		24
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE.....		26
Section 1 : Situation sectorielle du projet .....		26
Section 2 : Situation locale .....		26



Section 3 : Présentation du projet.....	26
1. Description.....	26
2. Localisation.....	27
3. Objectifs.....	27
4. Justifications .....	27
5. Principales activités .....	28
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS - RECOMMANDATIONS ..	29
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS .....	29
Section 1 : Etude de marché.....	29
A. Généralités .....	29
B. Offre de viande .....	31
C. La demande de viande .....	32
D. La stratégie commerciale.....	33
1. La politique du produit .....	33
2. La politique du prix .....	33
3. La politique de distribution.....	33
4. La promotion .....	34
Section 2 : Etude technique.....	35
A. Procédé de production .....	35
B. Investissements .....	35
C. L'alimentation des animaux .....	35
D. La prophylaxie .....	36
E. Le personnel.....	36
F. Calendrier d'exécution du programme de démarrage.....	37
Section 3 : Etude Organisationnelle et institutionnelle.....	37
Section 4 : Etude socio-économique .....	37
Section 5 : Etude financière .....	38
✓ Investissements .....	38
	64

✓ <b>Données d'exploitation</b> .....	38
✓ <b>Besoins alimentaires et dépenses d'exploitation</b> .....	38
✓ <b>Produits d'exploitation</b> .....	39
✓ <b>Coût du projet et mode de financement</b> .....	39
Section 6 : Identification des risques liés au projet.....	40
CHAPITRE II : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS.....	46
Section 1 : Bilan des Forces et Faiblesses de l'élevage au Sénégal .....	46
A. Forces.....	46
1. Un cheptel important .....	46
2. Une forte demande en produits animaux .....	46
3. Un contrôle satisfaisant de la situation sanitaire animal .....	46
4. Un système de financement adapté à l'élevage .....	47
B. Faiblesses.....	47
1. La faible productivité et compétitivité des élevages.....	47
2. Les difficultés d'alimentation .....	47
3. Les problèmes liés à la transhumance.....	47
4. Les conflits entre éleveurs et agriculteurs.....	47
5. Les problèmes sanitaires.....	48
6. La faible capacité des organisations professionnelles .....	48
Section 2 : Propositions d'actions pour la conduite du projet .....	48
CONCLUSION .....	50
Bibliographie.....	51
Annexes.....	53