



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA-Administration et Gestion
des Entreprises**

**Promotion 12
(2013-2014)**

Projet professionnel

THEME

**ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET INTEGRANT UN
CENTRE DE FORMATION FEMININE ET UNE POISSONNERIE A
OUROSSOGUI DANS LE DEPARTEMENT DE MATAM (Sénégal)**

Présenté par :

DJIBRIL SY

Dirigé par :

GILDAS MOUKPE

Enseignant Associé au CESAG

Avril 2014

Dédicace

Je dédie ce travail :

- ❖ A mes parents pour le trésor d'éducation qu'ils m'ont inculqué.
- ❖ A mes frères et sœurs.
- ❖ A mes enfants : Mamoudou, Aliou et Aminata.
- ❖ A ma chère épouse.
- ❖ A Aminata Niang, tante qui n'a cessé de m'encourager dans la quête du savoir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Dieu pour nous avoir donné la santé et la foi qui nous ont aidé à terminer ce travail. Nos remerciements vont aussi à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à cette étude et plus particulièrement à tous nos enseignants du CESAG pour leur générosité dans le don du savoir.

- ❖ A notre Maitre GILDAS MOUKPE pour son encadrement sans faille ;
- ❖ A ma famille pour tout le soutien qu'elle m'a apporté ;
- ❖ A tous nos condisciples de la promotion MBA AG 2013/2014 qui nous ont rappelé la fraternité virile.
- ❖ A mon frère SIDI DIOP pour tout son soutien moral ;
- ❖ Au B.O.M de l'Etat Sénégalais pour nous avoir gratifié d'une bourse d'étude.

Liste des tableaux

➤ Tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Matrice des risques | 20 |
| Tableau 2 : Ressources humaines de la poissonnerie | 22 |
| Tableau 3 : Ressources humaines pour le centre de formation | 23 |
| Tableau 4 : Estimation des besoins en poisson frais | 24 |
| Tableau 5 : Estimation en poissons transformés | 24 |
| Tableau 6 : Besoin en emballage | 24 |
| Tableau 7 : Calendrier prévisionnel de la formation | 30 |
| Tableau 8 : Tableau des investissements (en FCFA) | 42 |
| Tableau 9 : Dotation en FDR (en FCFA) | 43 |
| Tableau 10 : Financement du projet | 43 |
| Tableau 11 : Prix d'achat | 44 |
| Tableau 12 : Prix de vente (en FCFA) | 44 |
| Tableau 13 : Données d'exploitation | 44 |
| Tableau 14 : Valeur résiduelle | 45 |
| Tableau 15 : RUMI | 47 |

➤ Figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Répartition de la population de la région de Matam selon le département en 2010 | 9 |
| Figure 2 : Matrice du FFMO | 19 |
| Figure 3 : Organigramme | 28 |

Liste des Abréviations

| | |
|--------------|---|
| ADO : | Association pour le développement d'Ourossogui |
| AFD : | Analyse financière détaillée |
| ASPROCIDE : | Association sénégalaise pour la promotion de la citoyenneté et le développement |
| B O M : | Bureau Organisation et Méthode |
| BFR: | Besoin en fonds de roulement |
| BICIS: | Banque internationale pour le commerce et l'industrie au Sénégal |
| BM : | Banque mondiale |
| CA: | Chiffre d'affaire |
| CAES : | Certificat d'aptitude à l'enseignement secondaire |
| CBEAO : | Communauté des banques de l'Afrique de l'Ouest |
| CDEAO : | Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CESAG : | Centre africain d'études supérieures en gestion |
| CF : | Coût fixe |
| CNCAS : | Caisse nationale du crédit agricole |
| CV : | Coût variable |
| DRCI : | Délai de récupération du capital investi |
| EFF : | Echéancier des Flux Financiers |
| ENF : | Education Non Formelle |
| FFMO(SWOP) : | Forces et Faiblesse, Menaces et Opportunités |
| FONDEF: | Fonds national pour le développement de la formation professionnelle |
| IDHP : | Institut des droits de l'homme et de la paix |
| MSCV : | Marge sur coût variable |
| ONFP : | Office national de la formation professionnelle |
| ONG : | Organisation non Gouvernementale |
| OSIWA: | Open society for West Africa |
| PAQUET : | Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence |
| PNUD : | Programme des Nation Unies pour le Développement |
| PSE : | Plan Sénégal Emergent |
| RAES : | Réseau africain pour l'enseignement de la santé |
| RUMI : | Rendement de l'unité monétaire investi |

| | |
|----------|---|
| SCOFIL : | Scolarisation des filles |
| SGBS : | Société générale des banques au Sénégal |
| TRI : | Taux de rentabilité interne |
| UEMOA : | Union économique et monétaire ouest africaine |
| VAN : | Valeur actuelle nette |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Liste des tableaux | iii |
| Liste des Abréviations | iv |
| Sommaire..... | vi |
| Résumé du projet..... | vii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DU MARCHE..... | 7 |
| Chapitre 1 : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET METHODES DE COLLECTE DONNEES | 8 |
| 1. Présentation du secteur concerné par le projet et présentation du projet..... | 8 |
| 2. Méthodes de collecte des données..... | 11 |
| Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DU MARCHE | 12 |
| 1. Présentation du promoteur..... | 12 |
| 2. Etude de marché | 12 |
| 3. Analyse de l'offre et de la demande | 15 |
| DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET..... | 21 |
| Chapitre 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET : PROPOSITIONS JURIDIQUES, TECHNIQUES, MARKETING ET FINANCIERES | 22 |
| 1. Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet..... | 22 |
| 2. Propositions marketing et financières du projet | 34 |
| Chapitre 4 : RESULTATS ATTENDUS ET PERSPECTIVES. | 48 |
| 1. Résultats attendus du projet (impacts du projet) | 48 |
| 2. Perspectives | 49 |
| CONCLUSION GENERALE | 50 |
| ANNEXES | 53 |
| BIBLIOGRAPHIE | 65 |
| TABLE DES MATIERES..... | 67 |

Résumé du projet

Les institutions internationales (BM, FMI, PNUD) dans leur programme de lutte contre la pauvreté ont insisté sur la contribution des femmes au développement. Cette stratégie s'arrime bien avec celle du PSE qui prend en compte les besoins, les droits et les contributions des femmes, suivant une approche intégrée. Dans ce domaine, l'objectif stratégique vise à autonomiser et à promouvoir la femme et la jeune fille, à travers le renforcement des capacités des institutions et des collectivités locales, à intégrer le genre dans les politiques publiques, à améliorer le dispositif juridique de protection des femmes et de la petite fille ainsi que le renforcement de leur leadership et de leurs capacités entrepreneuriales pour une croissance inclusive.

Notre projet se range ainsi dans ce contexte. Nous pensons à une organisation qui réunit un centre de formation et une poissonnerie, le tout installé en milieu rural et précisément à Ourossogui dans la région de Matam avec des possibilités d'extension selon la demande des bailleurs de fonds. La cible choisie sera les femmes de tous les âges. Les études de milieu que nous avons faites justifient notre choix. Cette région révèle en effet un fort taux de pauvreté des femmes, de malnutrition des enfants, d'analphabétisme et de déperdition scolaire chez les filles. Notre projet sera articulé en deux phases. La première qui consiste à rendre fonctionnel le centre de formation et la deuxième à démarrer la poissonnerie. Il s'agit pour le premier volet d'offrir une formation adéquate aux femmes et aux jeunes filles non scolarisées ou en déperdition scolaire. L'alphabétisation en langue nationale sera ainsi un appoint pour l'enseignement des droits humains et de la gestion des micros entreprises. Dans le deuxième volet le projet créera une poissonnerie: celle-ci aura deux objectifs. Elle tiendra d'abord lieu de centre d'insertion professionnelle et ensuite d'unité commerciale pour répondre à la forte demande de la région en produits halieutiques. Le bénéfice obtenu devra contribuer partiellement au financement des activités du centre de formation et à celui d'un fonds d'appui pour la création de micros entreprises gérées par les femmes formées. Ainsi le projet va s'inscrire dans le cadre des organisations non lucratives sous la forme d'abord d'une association humanitaire et après le nombre d'années d'expérience requis par la loi, elle va s'inscrire dans la forme d'une organisation non gouvernementale (ONG) avec la possibilité de s'étendre dans la sous-région ouest africaine. Pour l'élaboration d'un échéancier des flux financiers, une durée de vie de sept ans a été retenue avec une phase de croisière correspondant à la troisième année. Les

dépenses d'exploitation s'élèvent à **430 087 627, 30FCA** dont **88,42 %** représentent les achats de produits et emballages.

Le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) se chiffre à **55 211 724,75 FCA** en année de croisière. Le délai de récupération du capital investi(**DRCI**) est de **2 ans + 4 mois**. La **VAN** dégagée par le projet pour un taux d'actualisation de **10%** est positive et elle est de **66 851 636,19 FCA**. Le **TRI** est de **55,55%**. Ces chiffres indiquent à priori la bonne rentabilité du projet.

- Le délai de récupération du capital investi : **2 ans + 4 mois**
- Le rendement de l'unité monétaire investi : **25,84**
- Le risque financier : **0,42**

En termes de rentabilité financière, le projet contribuera à accroître le budget de l'Etat avec un impôt de 255.031.328,5 CFA (sur 7 ans d'exercice) affecté au trésor public. De plus il permettra de satisfaire sensiblement la demande d'emploi de la population féminine de la région de Matam.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les années 2000 ont été marquées par la prise en compte des droits humains dans les programmes de développement lancés par les institutions des Nations Unies. Selon le cadre conceptuel des droits de l'homme et de la lutte contre la pauvreté du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) « la lutte contre la pauvreté et la défense des droits de l'homme ne sont pas deux projets distincts mais bien deux approches du même projet qui se renforcent mutuellement. » Cette opinion est justifiée en Afrique par le fait que la pauvreté est due en grande partie par l'ignorance ou la privation des droits économiques, sociaux et culturels. Les femmes en milieu rural sont souvent victimes d'une discrimination par le sexe ou par la maladie, des pratiques socio culturelles ou d'un cadre juridique discriminatoire. Leur non accès à une éducation et à une formation adaptée est l'une des causes de cette vulnérabilité socio-économique. Il s'agit ici d'un exemple de privation de droit qui pourrait handicaper tout projet de développement. Dans les années 2000, les stratégies de développement privilégient de plus en plus l'entrée par le genre pour intégrer les droits des femmes dans le partage des ressources nationales. Une stratégie qui réunirait une formation en gestion des micros entreprises et une formation en droits humains serait donc idéale pour aider les femmes à se libérer de toute entrave socio culturelle et à entrer ainsi dans la compétition pour le leadership entrepreneurial. En plus d'avoir les compétences pour s'insérer dans les tissus productifs, elles pourront participer au contrôle et à l'orientation des politiques publiques de développement en leur faveur. Cette stratégie s'arrime bien avec celle du PSE qui prend en compte les besoins, les droits et les contributions des femmes, suivant une approche intégrée. Dans ce domaine, l'objectif stratégique vise à autonomiser et à promouvoir la femme et la jeune fille, à travers le renforcement des capacités des institutions et des collectivités locales, à intégrer le genre dans les politiques publiques, à améliorer le dispositif juridique de protection des femmes et de la petite fille ainsi que le renforcement du leadership des femmes et de leurs capacités entrepreneuriales pour une croissance inclusive.

Ainsi nous pensons à un projet de création d'un centre de formation et d'application pour une réponse à la pauvreté des femmes en milieu rural. Il s'agit d'une organisation qui intègre le volet de la formation en droits humains couplée avec la formation en gestion des micros entreprises. Le choix de cette intégration réside dans le fait que la formation en gestion de notre cible doit aboutir à son insertion dans le tissu économique par le biais d'un réseau de vente qui découle d'une activité génératrice de revenu. C'est pourquoi nous avons choisi dans ce cadre précis la poissonnerie. Ce secteur contrôlé par les hommes

intéresse beaucoup les femmes dans son volet distribution. Il pourrait donc être non seulement pourvoyeur d'emplois mais aussi contribuer à la lutte contre la malnutrition compte tenu non seulement du potentiel calorifique du poisson mais aussi de la forte demande de ce dernier dans les habitudes culinaire, demande qui n'est pas toujours satisfaite. L'étude de la filière poisson permet d'avoir une idée sur toutes les possibilités exploitables en termes d'activités génératrices de revenus au profit des femmes.

Notre organisation qui réunit un centre de formation et une poissonnerie est installée en milieu rural et précisément à Ourosogui dans la région de Matam avec des possibilités d'extension selon la demande des bailleurs de fonds. La cible choisie sera les femmes de tous les âges. Les études de milieu que nous avons faites justifient notre choix. Cette région révèle en effet un fort taux de pauvreté des femmes, de malnutrition des enfants, d'analphabétisme et de déperdition scolaire chez les filles.

Notre projet sera articulé en deux phases. La première qui consiste à rendre fonctionnel le centre de formation et la deuxième à démarrer la poissonnerie. Il s'agit pour le premier volet d'offrir une formation adéquate aux femmes et aux jeunes filles non scolarisées ou en déperdition scolaire. L'alphabétisation en langue nationale sera ainsi un appoint pour l'enseignement des droits humains et de la gestion des micros entreprises. Le programme portera sur les unités d'enseignement suivantes : genre et développement, leadership féminin, droits de la femme, citoyenneté, gestion des entreprises et création de micro entreprises. Dans le deuxième volet le projet créera une poissonnerie : celle-ci aura deux objectifs. Elle tiendra d'abord lieu de centre d'insertion professionnelle et ensuite d'unité commerciale pour répondre à la forte demande de la région. Le bénéfice obtenu devra contribuer partiellement au financement des activités du centre de formation et à celui d'un fonds d'appui pour la création de micros entreprises gérées par les femmes formées. Ainsi le projet va s'inscrire dans le cadre des organisations non lucratives sous la forme d'abord d'une association humanitaire et après le nombre d'années d'expérience requis par la loi, elle va s'inscrire dans la forme d'une organisation non gouvernementale(ONG) avec la possibilité de s'étendre dans la sous-région ouest africaine.

Justification et spécificité du projet

Nous allons réaliser l'étude de faisabilité de ce projet qui trouve sa motivation d'abord dans les éléments suivants :

- Notre profil en tant que consultant en gestion des entreprises
- Notre expérience comme formateur et chargé de programme en droits humains
- Notre longue pratique d'enseignant
- Notre choix de développement personnel

Notre projet professionnel est motivé aussi par le contenu des politiques de développement présentées dans le Plan Sénégal Emergent (PSE), contenu qui cadre bien avec notre volonté de travailler dans les domaines de l'humanitaire et des droits humains. Ces derniers apparaissent indispensables pour accompagner les politiques de développement et la lutte contre la pauvreté. Selon le PSE, la pauvreté des populations, de par son caractère multidimensionnel, ne peut se réduire à des critères strictement monétaires. Notre projet professionnel trouve aussi sa justification dans le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET 2013-2025). Celui-ci se donne comme objectifs opérationnels d'éradiquer l'analphabétisme et de promouvoir les langues nationales, avec la diversification de l'offre d'Éducation Non formelle (ENF), la construction et l'équipement des structures d'ENF, la promotion des langues nationales dans l'enseignement de base et dans l'alphabétisation, la promotion de la recherche linguistique. D'autres axes sont aussi à noter comme la promotion de la formation professionnelle orientée vers le marché de l'emploi, à travers le développement et la décentralisation des opportunités de formation professionnelle continue, la validation des acquis de l'expérience, la diversification des filières de formation.

Le choix de la région de Matam comme premier site de notre projet est bien motivé. Il s'explique d'abord par notre connaissance du milieu. Malgré une forte présence d'ONG et d'associations de développement, la pauvreté reste encore un fléau qui touche beaucoup de femmes. Cette situation est due en bonne partie à des pesanteurs traditionnelles qui lient la femme en lui empêchant toute possibilité de se réaliser dans le parcours scolaire soit par un non accès à l'école soit par un abandon précoce des études entamées. Certes les politiques éducatives conseillées par les bailleurs de fonds et pratiquées par l'Etat sénégalais à travers la SCOFIL ont élevé le taux de scolarisation des filles mais les déperditions scolaires n'ont jamais pu être combattues, déperditions dues en bonne part aux mariages précoces ou à la pauvreté. Qu'en est-il d'ailleurs de ces milliers de femmes nées avant la SCOFIL ? Elles n'ont jamais bénéficié ni d'un enseignement scolaire ni d'un enseignement coranique traditionnellement développé dans la région. Leur vulnérabilité socio-économique devient

alors plus accrue à cause d'une méconnaissance ou d'une privation des droits civils et socio-économiques. Cet état de fait a des conséquences néfastes pour les projets de développement, conséquences traduites par une mauvaise gestion de la santé de la reproduction, par la malnutrition infantile, par la vulnérabilité face au SIDA, par une non-participation aux politiques publiques et aux projets de développement locaux.

Toute la problématique de notre projet professionnel sort de cette réflexion : **comment créer et faire fonctionner un projet intégré qui donne une réponse à la pauvreté des femmes en milieu rural ?**

Pour la réalisation d'une telle entreprise, un certain nombre d'objectifs spécifiques doivent être atteints notamment :

- Le développement des formations en droits humains
- La formation en gestion et en création d'activités génératrices de revenu.
- L'intégration des différents partis prenants au projet.
- La production d'une source de financement interne et durable.
- La lutte contre la malnutrition.
- L'autonomisation de la femme.

Intérêt du projet

Ce projet une fois réalisée devrait être bénéfique à l'ensemble des partis prenants :

- Pour la cible

Les femmes seront moins vulnérables avec la connaissance de leur droit. Elle pourront mieux participer à la gestion de leur localité en intervenant de façon autonome sur les prises de décision axées sur le développement. Leur santé de la reproduction et leur nutrition seront maîtrisées avec le changement de comportement qui résulte de leur formation. L'alphabétisation leur permettra de lire et écrire, passage important pour l'acquisition des outils de la gestion et leur mise en pratique. L'insertion dans le tissu économique par une activité génératrice de revenu sera pour elles le début d'un développement personnel. En outre la poissonnerie en plus de développer des activités génératrices de revenu va contribuer à résorber le déficit en poisson constaté dans les

villages de l'intérieur et par là à participer à répondre au besoin en calorie de milliers de femmes rurales.

- Pour les ONG

La plupart des ONG sont intéressées par le changement de comportement de leur cible pour dérouler les activités de leur projet. Elles pourront ainsi trouver en ce centre un bon partenaire dans les projets de développement qu'elles élaborent.

- Pour l'Etat

Le recul de la pauvreté des femmes est un bon indice de développement et aura un impact considérable sur les progrès économiques. Les retombées de notre projet devront constituer une réponse concrète aux axes de lutte contre la pauvreté tracés par l'Etat sénégalais à travers le PSE.

- Pour moi-même

Un tel projet au-delà d'être un accomplissement dans mon développement personnel me permet de mettre en pratique mes compétences en droits humains et en gestion.

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU
PROJET ET ETUDE DU MARCHE**

Chapitre 1 : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET METHODES DE COLLECTE DONNEES

Le projet sera implanté dans la région de Matam et plus précisément dans la commune d'Ourossogui. Une présentation des caractéristiques géographiques de cet espace posera les cadres de l'étude de notre marché et justifiera les méthodes de collectes de données choisies.

1. Présentation du secteur concerné par le projet et présentation du projet.

1.1. Présentation du secteur concerné par le projet.

1.1.1. La région de Matam

Elle est la deuxième région du Sénégal avec une superficie de 29 616 Km soit 1/7 du territoire national. La région couvre une superficie de 29 616 km² soit 1/7 du territoire national. C'est la deuxième région la plus vaste du pays. Les récentes projections ont permis d'estimer population de la région en 2010 à 542 201 habitants dont 280 798 Femmes et 261 403 Hommes. Les statistiques montrent que la région est majoritairement composée de femmes avec 52% de la population totale.

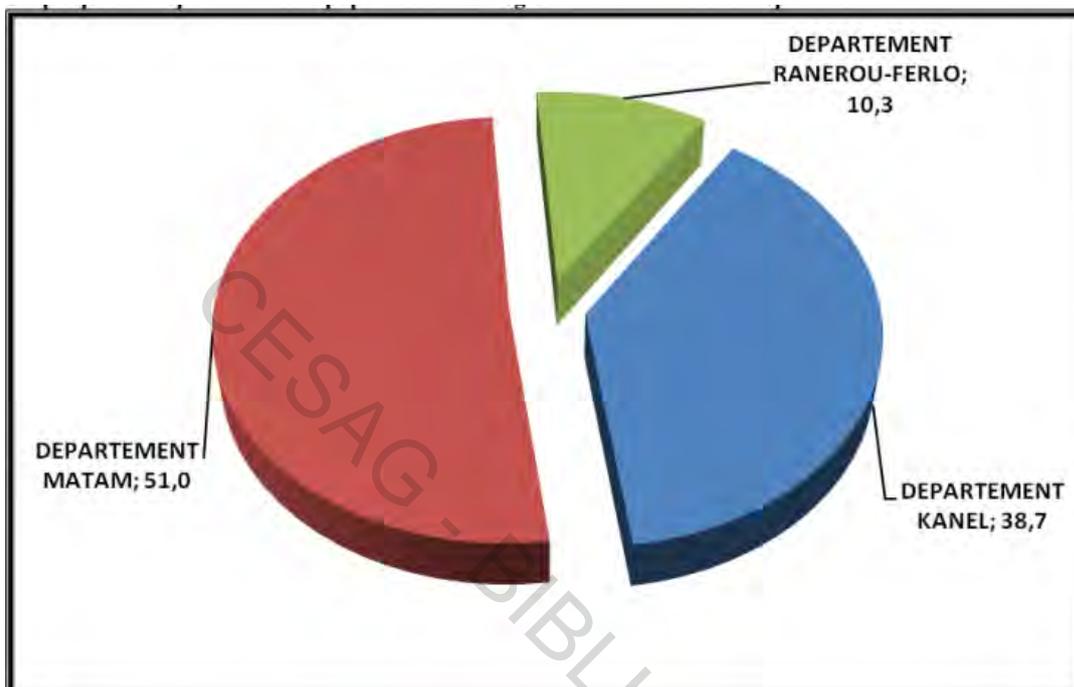
1.1.2. La répartition spatiale de la population

Le département de Matam abrite plus de la moitié (51,0%) de la population régionale (276 502 individus). Il est suivi par le département de Kanel avec 38,7% (209 621 individus). Le département de Ranérou Ferlo regroupe 10,3% (56 077 individus) (10,3%). C'est seulement dans le département de Ranérou, sans doute moins frappé par l'émigration masculine, que l'on dénombre moins de personnes de sexe féminin (49,7%, soit 27 844 individus) que de personnes de sexe masculin. Dans les deux autres où elle est importante, on compte plus de personnes de sexe féminin que de sexe masculin : Matam 144 564 femmes (52,3%) et Kanel 108 389 femmes (51,7%).

Dans le département de Matam, la commune de Matam, qui fait office de chef-lieu de région, enregistre le plus grand effectif avec 19 343 habitants, suivis de celles d'Ourossogui et Thilogne avec respectivement 17 509 et 10 336 habitants. Dans le département de Kanel, on compte six communes dont les trois plus peuplées sont celles de Kanel, HamadyHounaré et Waoundé. Elles sont respectivement peuplées de 11

843 habitants, 10 628 habitants et 10 282 habitants. Le département de Ranérou-Ferlo qui n'a qu'une commune a des allures plus rurales qu'urbaines avec 1 720 individus.

Figure 1 : Répartition de la population de la région de Matam selon le département en 2010



Source : ANSD

La population est composée en majorité de haalpoular (toucouleurs et peuls) ayant comme occupation l'agriculture, l'élevage, la pêche et dans une moindre mesure l'artisanat (cordonnerie, poterie, tissage, travail du bois, de l'or ou du fer). Ces activités sont en régressions néanmoins depuis la grande sécheresse des années 70, début d'un large exode des populations vers les capitales régionales et d'une immigration vers l'Europe (France, Italie, Espagne), l'Afrique de l'Ouest, du centre, du Sud.

Un mouvement inverse s'est fait avec wolofs venus du Baol. Ils vont dominer le secteur du commerce, celui de la restauration et des transports. Il s'ajoute à cette population les fonctionnaires de l'Etat et les agents du privé (banques, crédits mutuels et ONG). On note ainsi une disparité importante entre une large frange de la société qui vit dans la précarité et une autre qui se trouve dans une aisance relative (fonctionnaire, cadre du privé, commerçant et famille d'immigrants).

A cause de l'immigration et de l'exode rural, le nombre de femmes restées dans les villages est plus important que celui des hommes. Elles sont organisées en association familiale, en classe d'âge, en association religieuse ou en groupement féminin.

1.1.3. La pauvreté.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le développement de la pauvreté dans la région de Matam dont :

- La crise internationale des années 2000 qui impacte négativement sur les emplois des immigrés en Europe et aux Etats-Unis ;
- La limitation de l'entrepreneuriat féminin due à des pesanteurs traditionnelles entretenues par un milieu très conservateur ;
- Le fort taux d'analphabétisme qui handicape l'intégration des femmes dans les projets de développement.

La pauvreté conjuguée à l'analphabétisme a des conséquences négatives sur l'état nutritionnel de la femme et de l'enfant.

1.2. Présentation du projet

Un projet s'affirme généralement en apportant quelque chose de nouveau dans son environnement. C'est dans ce cadre que nous avons voulu un projet intégré avec un volet marchand et un volet non marchand qui répond au statut d'association non lucrative.

Il s'agit d'abord d'un projet productif c'est-à-dire un projet dont l'objet est de fournir un bien ou un service marchand, destiné à la commercialisation. Nous avons choisi dans ce cas précis une poissonnerie avec une grande capacité de stockage. Elle doit apparaître comme un maillon fort dans la filière pêche de la région de Matam et d'une partie de la région de Tambacounda. Elle se veut de répondre à la forte demande en poisson des zones urbaines et des villages les plus enclavés du terroir. Elle s'appuiera ainsi sur une bonne stratégie d'approvisionnement, de stockage et de distribution.

Le volet non marchand va se greffer dans le projet avec un centre de formation qui sera financé à 50 % avec les bénéfices obtenus de la distribution et le restant sera soumis à des bailleurs de fonds à travers des projets élaborés au profit des femmes pauvres en milieu

rural. Une telle démarche devra participer à rendre les associations de développement moins dépendantes des bailleurs du nord. Les destinataires de la formation seront les femmes jeunes et adultes, en déperdition scolaire ou analphabètes. Deux unités d'enseignement seront dispensées sous forme de séminaires axés sur les droits humains et la gestion. Le but visé est de rendre ces femmes socialement moins vulnérables et à s'insérer dans les tissus économiques par la création autonome d'activités génératrices de revenus. Il s'agit bien de développer dans la région une pédagogie de développement autonome qui devrait à la longue être démultipliée dans d'autres zones du pays.

2. Méthodes de collecte des données

Les informations qui ont servi à l'étude ont été recueillies essentiellement suivant la méthode des entretiens directs (interview, focus group) et du questionnaire. Parallèlement à ces deux méthodes une revue documentaire a été faite. Pour l'étude quantitative, nous avons fait d'abord des enquêtes individuelles. Nous nous sommes appuyés sur des étudiants en vacances à qui nous avons donné les rudiments d'une bonne administration d'un questionnaire adressé à une population analphabète en majeure partie. Nous avons mis en place pour cela un guide d'entretien (voir annexe) sur les consommateurs. Toutes ces pratiques ont été renforcées par une revue documentaire qui a largement comblé le déficit d'information qu'on avait sur le terrain.

Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DU MARCHÉ

La connaissance du profil du promoteur participe à une bonne prise de décision de la part des bailleurs de fonds. A cela s'ajoutent la détermination des caractéristiques du marché et l'analyse de l'offre et de la demande.

1. Présentation du promoteur

Le promoteur a une longue expérience des mouvements associatifs et de la formation. En 1980 déjà il a milité dans la première association sportive et culturelle d'Ourossogui puis dans ADO, une association qui réunissait la ville de Drome en France et la commune d'Ourossogui. Titulaire du CAES (Certificat d'aptitude à l'enseignement secondaire) en 1993, il est dans sa vingt-deuxième année de pratique des classes. Cela lui a permis souvent de participer à des projets de formation des pairs pour la sensibilisation à la santé de la reproduction chez les adolescents en milieu scolaire et sur la prévention du VIH/SIDA.

Diplômé de l'IDHP (Institut des Droits de l'Homme et de la Paix), avec un master professionnel en droits humains, citoyenneté et action humanitaire, il est Co-créateur d'ASPROCIDE. Il y acquiert sa première expérience en gestion avec un poste de trésorier et de chargé des programmes. Il aura l'occasion de faire partie d'un comité de pilotage pour un projet financé par OSIWA et qui réunit son association ASPROCIDE et deux autres organisations : le RAES et SIDASERVICE. L'objectif principal était d'apporter une réponse au VIH/SIDA en milieu scolaire en passant par des élèves qui devaient être formés en droits humains et en NTIC. Il offrira ses services en 2008 au Ministère de la jeunesse pour la formation en droits humains d'une centaine de jeunes issus des centres ado des différentes régions du Sénégal.

Le passage au CESAG lui a permis d'acquérir de bons outils en administration et en gestion avec l'obtention d'un MBA Administration Gestion.

2. Etude de marché

En Afrique de l'Ouest, une bonne dynamique de croissance est engagée depuis une décennie. Au sein de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le taux de croissance en moyenne annuelle s'est établi à 6,4% sur la période

2008-2012. Dans l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), une croissance moyenne de 3,8% a été enregistrée sur les cinq dernières années. Les perspectives annoncent une croissance de l'ordre de 6,4% dans l'UEMOA et de 7,4% au niveau de la CEDEAO pour les cinq prochaines années. Le Sénégal, avec une croissance moyenne de 3,1% entre 2008 et 2012, reste encore en retrait par rapport à cette tendance, avec un secteur privé relativement modeste.

2.1. La malnutrition

La malnutrition et l'insécurité alimentaire, en plus d'avoir des liens intrinsèques, restent très présentes dans plusieurs régions du Sénégal, en particulier celle de Matam de même que celle du département de Podor. Le taux de prévalence dans la zone reste très élevé et a atteint depuis 2010 le seuil critique.

L'alimentation adéquate ainsi que l'accès aux soins dans la zone de Matam et Podor restent problématiques et favorisent de surcroît, des situations de précarité des populations dépourvues de tout moyen de résilience. La baisse considérable de la production pose de manière cuisante le problème de l'accès aux ressources ainsi que la disponibilité gages d'une sécurité alimentaire sans faille. Plusieurs actions sont menées depuis plusieurs années dans le cadre des programmes de riposte contre la malnutrition. Cependant, ces actions n'ont pas abouti à l'éradiquer dans le département de Podor et dans la région de Matam.

2.2. La filière poisson

Le poisson vendu dans la région provient de Saint louis, de Mbour, ou de Joal. La distribution est assurée par des camions frigorifiques détenus par des mareyeurs. Le produit est acheminé dans les villages de l'intérieur par des revendeurs. Le principal moyen de locomotion dans ce cas est la charrette. Une infime quantité de poisson d'eau douce vient de Richard Toll et du Dandé Mayo et est commercialisée par des pêcheurs du terroir. Le type le plus commercialisé est la sardinelle du fait de son prix plus accessibles que celui des autres espèces. Malgré une forte population assez aisée, l'approvisionnement en espèces nobles est faible. Elle est le plus souvent le fait de particuliers qui font des livraisons à domicile et sur demande.

A cause de l'inexistence de dépôts de conservation équipés, les quantités amenées par la déserte des camions frigorifiques sont moyennes, ce qui entraîne un épuisement du produit très tôt dans la journée. A cela s'ajoute le fait que la plupart des camions ont plusieurs lieux de livraison avant d'atteindre Ourossogui ou Matam.

2.3. Ourossogui, une localité en plein essor

La prospérité d'une localité peut être déterminée par le taux de bancarisation et de micro finances. Aujourd'hui toutes les grandes banques reconnues au Sénégal possèdent des représentations (BICIS, SGBS, CNCAS, CBEAO, BANK OF AFRICA) sans compter les mutuelles de crédit comme PAMECA, CREDIT MUTUEL DU SENEGAL... Deux hôtels sont installés à Ourossogui et un à Boynadji distant de 3km, un autre à Matam distant de 10km. Le camp militaire, la brigade de gendarmerie d'intervention, l'hôpital régional offrent un potentiel marché surtout si le produit présenté est de qualité.

2.4. Les habitudes alimentaires

Les produits de la pêche sont la principale source de protéines des sénégalais. Ils assurent 75 % de leurs besoins en protéines. Les sénégalais sont de grands consommateurs de produits halieutiques puisque ces derniers entrent dans la composition de la majorité des plats et particulièrement de celle du plat national : le "céebujën" (riz au poisson).

Les habitudes alimentaires ont beaucoup changé dans la région : les plats à base de céréales locales ont été remplacés par des plats à base de riz importé. Le poisson y est très présent. Il s'agit du riz au poisson dont la recette venue de Dakar et de Saint Louis a fini par s'imposer dans la région. Dans les concessions traditionnelles le repas se consomme en groupe par âge ou par sexe, une telle coutume explique en partie le choix de la sardinelle qui est plus économique pour le partage du repas. Néanmoins de plus en plus on note l'éclatement de ces grandes concessions en concessions réduites favorisant le choix de plats où on peut retrouver du poisson noble.

Le repas du soir est à base de plats avec du poisson séchés : couscous aux feuilles de haricot (haako) ou riz au ketiak communément appelé dakhit.

2.5. Prix du poisson

Les prix au débarquement sont avant tout caractérisés par l'ampleur des fluctuations à court et à moyen terme. Le poisson « n'a pas de prix » selon les commerçants ou pêcheurs interviewés, par différence avec les autres denrées de base. Pour une même espèce, on peut observer des fluctuations de l'ordre de 500 % entre le début et la fin des débarquements. Cela s'explique par la capacité d'achat limitée des commerçants (contrainte par la capacité de charge des véhicules). De plus le facteur spatial pèse lourdement sur la formation des prix : les sardinelles débarquées à Saint-Louis coûtent moins chères que celles venant de Mbour ou Joal. Les prix sur les marchés sont également très variables. Des différences notables existent entre espèces et reflètent à la fois les préférences des consommateurs et les coûts d'approvisionnement auprès des pêcheurs. Quelques groupes d'espèces homogènes sont aisés à distinguer. Les petits pélagiques côtiers valent 150 FCFA/kg, les mérus et les barracudas 1800 FCFA, les sciénidés (capitaines de mer, courbines) 800 FCFA, les sparidés (pagres, pageots) et les pomadasydés (sompats) 800 FCFA.

2.6. Les coûts de commercialisation

Des différences importantes existent entre marchés, expliquées en partie par les coûts de commercialisation. A titre d'exemple, le prix moyen pondéré des pélagiques côtiers dans les marchés principaux de la région du Fleuve présente un gradient croissant continu au fur et à mesure que la distance à la côte augmente. A Richard-TO11, il s'élève à 200 FCFA/kg pour passer à 350 FCFA à Bakel. Sur les marchés intermédiaires du circuit, Podor et Matam, il s'élève à 250 FCFA et 300 FCFA/kg. Ces chiffres soulignent le poids des charges de commercialisation.

3. Analyse de l'offre et de la demande

3.1. Analyse de la demande

3.1.1. Une demande concentrée

Les 50% de la population sont concentrées dans le département de Matam avec une densité de 27 Hts au Km²; 40% dans celui de Kanel représentant une densité de 14 Hts au Km² et seulement 10% dans le département de Ranérou – Ferlo soit une densité de 02 Hts au Km². Les départements de Kanel et Matam font respectivement 30 et 19 % de la

superficie totale de la région. En termes de distribution du produit poisson, ces deux départements concentrent donc la plus forte demande par rapport à nos objectifs de formation et de distribution du poisson. Le département de Ranérou en plus d'avoir une densité très faible est le plus éloigné de notre site.

3.1.2. La consommation moyenne annuelle de poisson

La consommation moyenne annuelle de poisson, au Sénégal, est de 26 kg par habitant, pour une consommation moyenne mondiale de 13,5 kg par habitant. Ces chiffres élevés cachent cependant des disparités : à Dakar, la consommation s'élève à 43 kg par habitant alors qu'elle n'est que de 0,2 kg à Kolda, au sud du pays, au centre des terres. En tenant compte des progrès opérés dans la décentralisation de la région par l'ouverture de la route Linguère-Matam, nous pouvons estimer la consommation actuelle à 13kg par habitant.

Après exploitation des questionnaires d'enquête sur les ménages nous retenons qu'au déjeuner 70 % des ménages consomment la sardinelle(5j/7) accompagnée du plat de céréale (riz ou mil) ; la justification du choix est expliquée par la famille nombreuse ou la rareté des autres espèces dans le marché ; 13% consomment des espèces nobles mêlées à des sardinelles(5j/7) ; 10% consomment la sardinelle à condition qu'elle soit accessible à leur bourse ; 7% ne voient le poisson frais que rarement.

Au diner, 20% consomment la sardinelle accompagnée de poissons séchés (ketiak et ou tambajeng) ; 70% consomment les poissons séchés (ketiak et ou tambajeng) ; 10% consomment d'autres plats.

Pour la question relative au changement de tradition alimentaire pendant les cérémonies coutumières (mariage, baptême, ziarra ...) ,70% souhaiteraient consommer du poisson pendant les cérémonies (mariages, baptême, ziarra) pour alterner avec la viande rouge à condition de trouver le bon produit sur le marché ; 30% préfèrent la continuité dans la tradition. Cela nous donne déjà le travail de marketing à faire pour orienter les besoins vers la consommation du poisson noble pour accompagner les plats à base de viande servis traditionnellement lors de ces cérémonies.

L'analyse de la demande fait ressortir une prédominance de la sardinelle, prédominance qui s'explique par son coût plus réduit et le choix pris par les mareyeurs pour

approvisionner le marché le plus large à savoir celui composé par le segment de clients au faible revenu.

3.1.3. Sur le plan de la formation

Notre enquête a montré que la demande en formation est très forte. Elle vient d'abord des projets de développement installés dans la région. Les ONG et autres organisations mettent beaucoup de moyens pour former leur cible.

A Matam, l'enseignement technique et professionnel constitue le talon d'Achille du système éducatif dans la région. En effet, celle-ci ne dispose que d'un seul Centre d'Enseignement Technique Féminin localisé à Matam. Il faut par ailleurs signaler l'absence de lycée technique et de blocs scientifiques.

3.2. Analyse de l'offre

3.2.1. L'offre locale de poissons frais

Sur le plan du produit poisson, l'offre de matières premières provient de la pêche artisanale ou de la pêche industrielle. Les produits de la pêche artisanale peuvent être auto consommés ou vendus aux mareyeurs, aux représentants des usines ou aux transformatrices. Par contre, les produits de la pêche industrielle sont principalement commercialisés auprès des usines.

Les principales prises sont les petits pélagiques (sardinelle, chinchard, maquereau...) qui représentent 72 % des prises et, pour le reste, les espèces démersales (crevette, céphalopode, rouget, dorade...).

On distingue deux saisons de production : la saison de faible capture de juin à octobre où les volumes de produits diminuent, et la saison de forte production allant de novembre à juin.

3.2.2. L'offre locale de poissons transformés

Le marché sénégalais de poissons transformés est caractérisé par une certaine saisonnalité de l'offre de produit. En effet durant les mois de février, mars, novembre la production nationale permet une disponibilité souvent limitée de certains produits tels que le salé

séché. En dehors de cette période, la demande de consommation de plusieurs produits transformés est satisfaite.

En ce qui concerne le Kéthiakh, une certaine contraction de l'offre est signalée durant les mois de mai, août, septembre et octobre. La production nationale de salé séché qui est un produit à haute valeur ajoutée ne permet qu'une consommation limitée durant les mois de février, mars, novembre et décembre. Pour ce qui est du Guedji, il y'a une période de six mois qui peut correspondre à une tension sur les marchés du fait d'une production insuffisante, les mois en question sont juin, juillet, août, septembre, octobre et novembre. En dehors de ces périodes précédemment citées, la demande de consommation de plusieurs produits transformés est satisfaite. Les prix fluctuent en fonction de la disponibilité des produits, les écarts de niveaux de consommation des régions et des catégories sociales.

3.3. Analyse en FFMO

Le **FFMO (Forces – Faiblesses - Menaces - Opportunités)**, ou **SWOT** pour les anglophones (**Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats**) est un outil très pratique lors de la **phase de diagnostic stratégique**. Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

➤ Les axes d'analyse

- **Axe interne**

Il recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Elles concernent généralement : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les savoir-faire détenus.

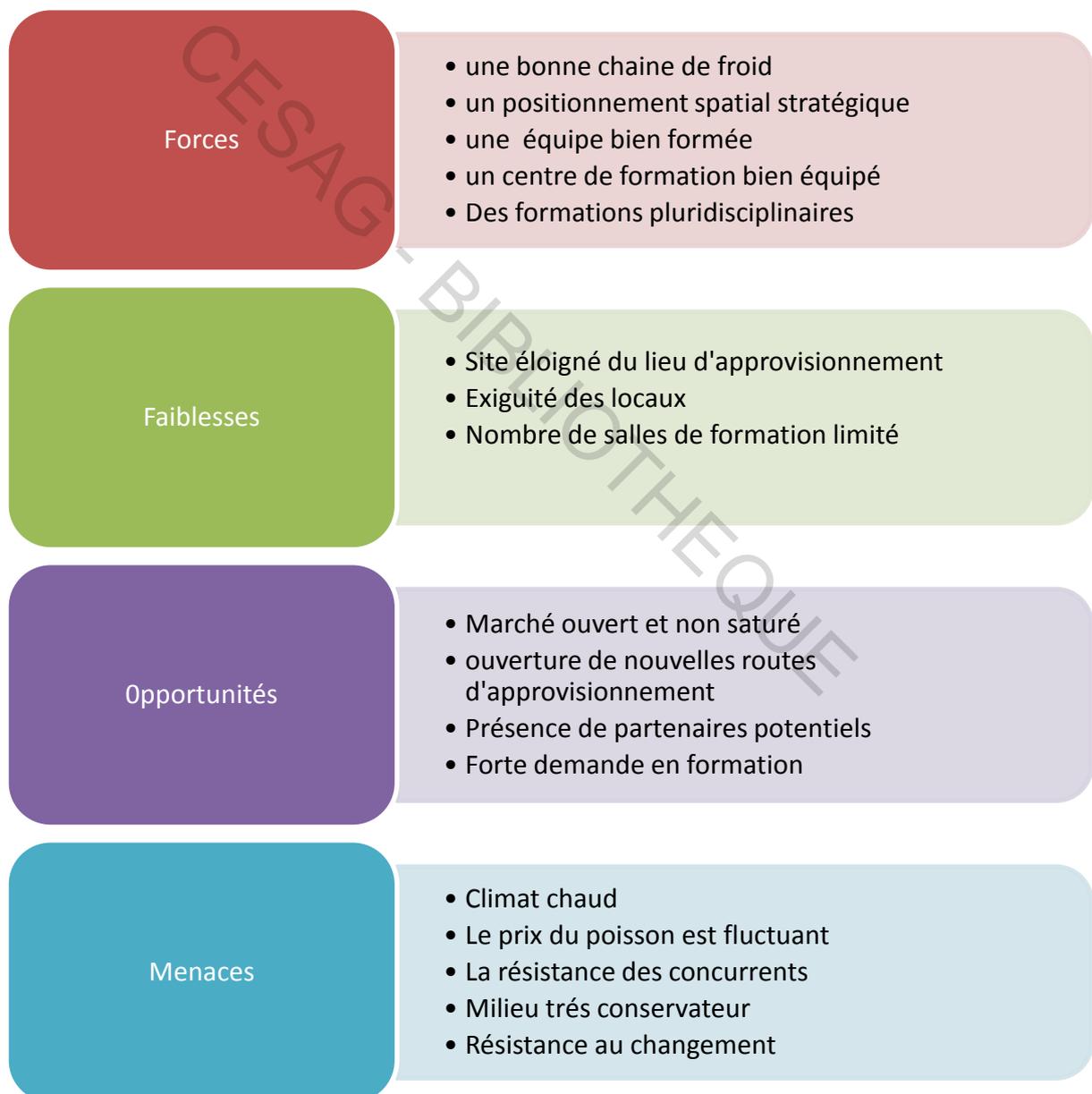
- **Forces** : ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.
 - **Faiblesses** : manque face aux concurrents ou d'un, voire plusieurs facteurs clé de succès.
- ##### - **Axe externe**

Il énumère des éléments qui ont un impact possible sur l'entreprise.

- **Opportunités** : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier.
- **Menaces** : certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

Notre étude de marché nous a permis d'évaluer les forces et faiblesses de notre projet et les menaces et opportunités que font naître son environnement. Nous avons pu en tirer une synthèse que nous figurons dans ce tableau :

Figure 2 : Matrice du FFMO



Sources : nous- mêmes

3.4. Gestion des risques

Notre enquête de terrain nous a permis d'identifier un certain nombre de risques dont la synthèse est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Matrice des risques

| Risques | Probabilité d'occurrences | Acceptation | Stratégie à mettre en œuvre | Responsable |
|------------------------------------|---------------------------|-------------|---|---------------------|
| • Rupture de la chaîne de froid | moyen | oui | Renforcer le service de maintenance | Directeur Technique |
| • Rupture de l'approvisionnement | moyen | oui | Politique d'approvisionnement | Directeur Technique |
| • Résistance des traditionnalistes | Fort | oui | Marketing social | Directeur général |
| Concurrence agressive | moyen | oui | Etablir un partenariat avec les mareyeurs | Directeur technique |

Sources : nous-mêmes

3.5. Recommandation

Si les risques sont inhérents à tout projet on ne peut alors que trouver une stratégie pour les amoindrir. Le seul risque fort que nous avons pu déceler est la résistance des conservateurs contre toute démarche qui tendrait à autonomiser la femme. Nous appuyons nos craintes sur les difficultés rencontrées par des ONG qui œuvrent pour le bien être des femmes dans la région. C'est le cas de l'ONG TOOSTAN qui a subi une résistance farouche des populations opposées à son programme de lutte contre l'excision. Un marketing social construit avec l'intégration des chefs religieux et des communicateurs traditionnels devrait être la meilleure solution pour amoindrir ce risque.

Pour l'approvisionnement, nous comptons intégrer les pêcheurs dans notre projet en finançant leur campagne de pêche par des prêts. Cette stratégie nous assurera la fidélisation de fournisseurs potentiels. A cela il faut ajouter une politique de partenariat avec les associations de mareyeurs : notre logistique est un atout pour être leader et assurer un contrôle du marché et de la filière.

DEUXIEME PARTIE :
ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

Chapitre 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET : PROPOSITIONS JURIDIQUES, TECHNIQUES, MARKETING ET FINANCIERES

Un bon projet s'appuie sur la cohérence des propositions qu'il compte développer sur le plan juridique, technique, marketing et financier.

1. Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet

1.1. Propositions juridiques

Nous avons choisi d'inscrire notre projet dans le régime des organisations non lucratives. Après deux ans de vie dans la forme associative, elle s'inscrira pour avoir le statut d'ONG. Dès les deux premières années de son existence, elle pourra ainsi commencer ses activités de formation tout en cherchant le financement du projet final.

1.2. Propositions techniques

Ils s'agit à travers l'étude de marché de déterminer le processus technologique à utiliser, les besoins nécessaires, le procédé de fabrication et de conditionnement, les types de produits, les outils et équipements nécessaires pour fidéliser la clientèle.

1.2.1. Identification des besoins en ressources humaines

Pour la gestion du projet final, les besoins en ressources humaines apparaissent comme suit :

Tableau 2 : Ressources humaines de la poissonnerie

| Fonction | Salaire mensuel (brut) en CFA |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Directeur | 700 000 |
| Directeur financier | 600 000 |
| Comptable | 350 000 |
| Secrétaire de direction | 150 000 |
| Agent commercial | 300 000 |
| Magasinier | 90 000 |
| 2 Vendeuses | 90 000 |
| 3 Chauffeurs | 450 000 |
| Total | 2 280 000 |

Au total, le salaire brut annuel de la poissonnerie est de $2\,280\,000 \times 12 = 27\,360\,000$ CFA

Tableau 3 : Ressources humaines pour le centre de formation

| Fonction | Salaire |
|--|--------------------------------|
| 2Formateurs en droits humains | $300\,000 \times 2 = 600\,000$ |
| 2Formateurs en gestion | $300\,000 \times 2 = 600\,000$ |
| 1 Moniteur en nutrition | 300 000 |
| 1 Moniteur en santé de la reproduction | 300 000 |
| 2 moniteurs en alphabétisation | $200\,000 = 400\,000$ |
| 6 volontaires | 420 000 |
| Total | 2 620 000 |

Sources : nous- mêmes

L'estimation annuelle des salaires du centre de formation est $2\,620\,000 \times 12 = 31\,440\,000$ CFA.

1.2.2. Estimation de la demande : Identification des produits à commercialiser

Les quantités de produits à commercialiser sont :

- **Sur le plan du produit poisson**

50% de la population sont concentrées dans le département de Matam avec une densité de 27 Hts au Km²; 40% dans celui de Kanel. Notre estimation va concerner les 90 % de la population de Matam que réunissent ces deux départements.

$$496207 \times 90\% = 446\,586,3 \text{ Hbts}$$

$$\text{Estimation annuelle (en Kg)} = 446\,586,3 \times 13 = \mathbf{5805621,9}$$

Pour une première année nous visons 30% de la part de marché soit 1 741 686,57 KG

Deuxième année : +10% = 1915855,22 KG

Troisième année : +10% = 2107440,74 KG

Tableau 4 : Estimation des besoins en poisson frais

| Espèces bas de gamme | Prix d'achat(en CFA) | Estimation des besoins(en KG) | P. A Total (en CFA) |
|-----------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|
| Yaboy (sardinelles) | 150 | 1 393 349,25 | 209002387,5 |
| Espèces nobles | | 348 337,31 | |
| Sedde (barracuda) | 1800 | 34833,73 | 62 700 714,00 |
| Dorade | 1200 | 278669,84 | 334 403 808,00 |
| Rougets | 1000 | 17416,86 | 17 416 860,00 |
| Soles langue | 1400 | 17416,86 | 24 383 604,00 |

Sources : nous- mêmes

Le poisson séché étant un supplément ou une substitution au poisson frais, nous avons préféré réduire son achat à 10% de la quantité totale estimée soit **174 168,65**

Tableau 5 : Estimation en poissons transformés

| Espèces | Quantités(en KG) | P U(en CFA) | Total(en CFA) |
|---------------------------|------------------|-------------|-------------------|
| Ketiakh 70% | 121918,05 | 250 | 30479512,5 |
| Gedje 20% | 348 33,73 | 2200 | 76634206 |
| Pagne, touffa, 10% | 17 416,65 | 250 | 4354162,5 |

Sources : nous- mêmes

Tableau 6 : Besoin en emballage

| Nature | Nbre | P U | Total |
|---------------------|-----------|-----|-----------|
| Emballage isotherme | 3 000 000 | 400 | 1 200 000 |

Sources : nous- mêmes

1.2.3. Identification des équipements, installations, machineries

Aménagement et équipement de l'unité de production :

- 1 Chambre froide industrielle = 14 780 000
- 1 Installation traditionnelle pour conservation de poissons transformés= 1500 000
- Congélateurs coffre 3*500 000 = 1500 000
- Vitrines service arrière 3*400 000= 1 200 000
- 1 Service de couteaux de poissonnerie = 200 000
- Ecailleuses =120 000
- 1 Balance de précision= 300 000

- 1 Bascule 100kg = 1 300 000

1.2.4. Equipement et mobilier de bureau= 7000 000

- ordinateurs avec accessoires = 1 600 000
- bureaux = 1000 000
- 9 chaises visiteurs $30\ 000 \times 9 = 270\ 000$
- armoires de rangement (fabrication locale $200\ 000 \times 4 = 1\ 200\ 000$)
- 3 postes de téléphone= $15\ 000 \times 3 = 45\ 000$
- 1fax =91 000
- 1 photocopieuse = 1 080 000
- Matériel divers de bureau=1 714 000

1.2.5. Equipement du centre de formation

- 1 vidéo projecteur =300 000
- 1 écran =150 000
- tableaux padex =120 000
- 100 Tables de cours $30\ 000 \times 100 = 3\ 000\ 000$
- 200 Chaises $8\ 000 \times 200 = 1\ 600\ 000$

1.2.6. Autres investissements

- Terrain = 7 000 000
- Travaux et bâtiment= 62 000 000
- Frais d'aménagement = 21 200 000

Véhicules

3 camions frigorifiques = 36 000 000

1.3. Propositions organisationnelles

1.3.1. L'organisation

Henri Mintzberg définit l'organisation comme « un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à

une division du travail (une spécialisation des tâches) et des modalités de coordination et de contrôle) »

L'organisation mise en place va permettre de répartir les tâches et de coordonner les actions afin d'atteindre les objectifs.

- **La direction du projet**

L'entreprise sera dirigée par un directeur général. Il est titulaire d'un MBA en administration et gestion et possède huit ans d'expérience dans le management des entreprises privées.

Sa mission est de :

- Définir la stratégie générale de l'entreprise ;
- Administrer l'entreprise ;
- Planifier, organiser et contrôler les différentes opérations d'approvisionnement et de distribution
- Gérer les ressources humaines

Il a sous sa direction :

- Un Directeur technique
- Un Directeur de la formation
- Une assistante de direction
- Un gardien

- **La direction technique**

Elle est dirigée par un chef de service, technicien en marketing avec cinq ans d'expérience. Sa mission est de :

- Mettre en œuvre le plan d'action marketing
- Déterminer les réseaux de clients
- Entretenir les relations avec la clientèle
- Superviser les activités des distributions
- Prospecter de nouveaux marchés

- Suivre le recouvrement en relation avec la clientèle

Il a sous sa responsabilité :

- Des vendeurs
- Des chauffeurs
- Un magasinier
- Une direction de la formation

Elle est dirigée par un ingénieur de la formation avec un niveau bac+ 4 qui est chargé :

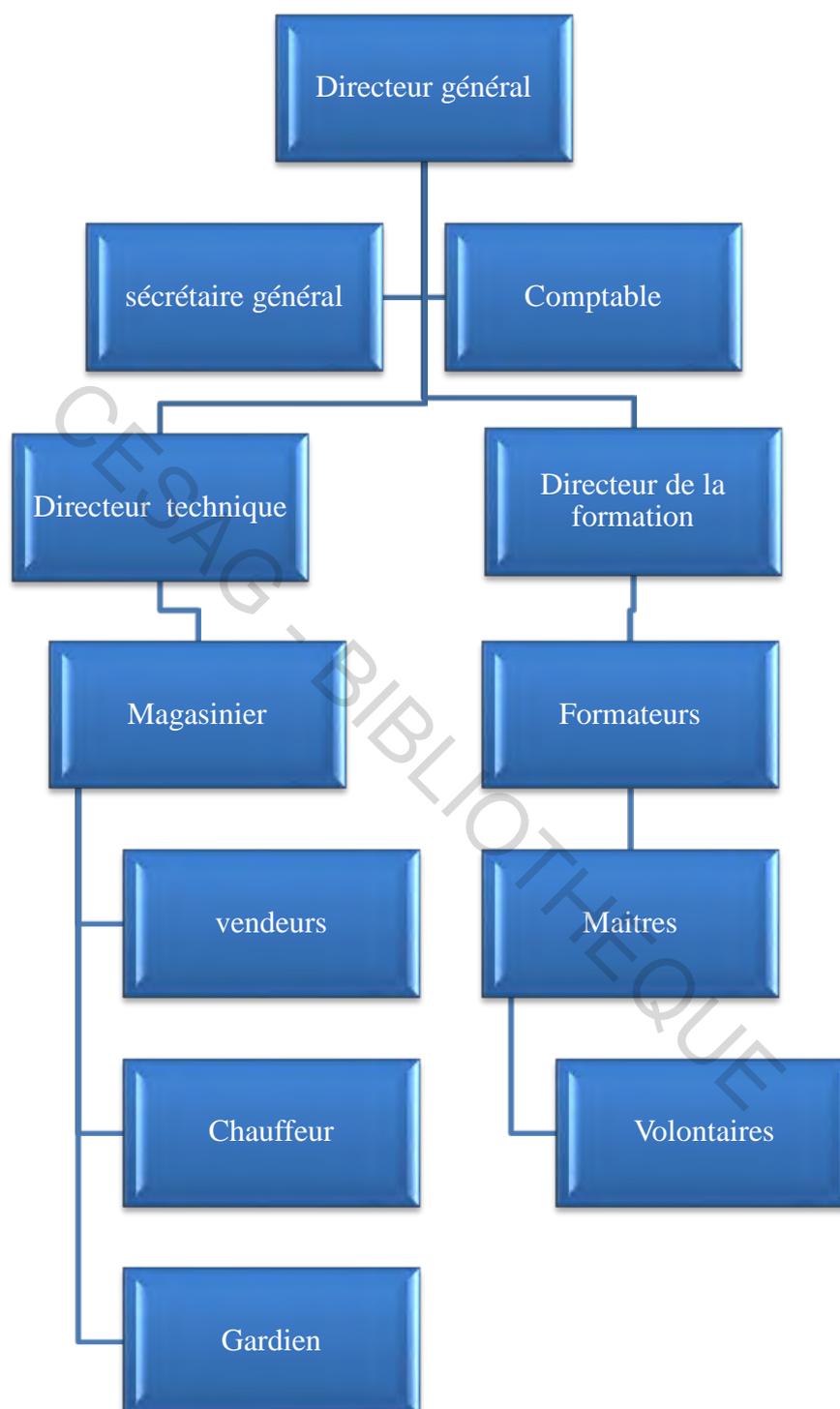
- d'établir un plan de formation adapté aux besoins de la demande locale
- du recrutement du personnel du centre de formation
- de la formation des formateurs
- de la coordination des activités de formation
- de l'évaluation de la formation
- du suivi de la formation
- de la gestion des coûts de la formation

Il a sous sa direction :

- des formateurs contractuels
- des maitres d'alphabétisation
- des volontaires

1.3.2. Organigramme

Figure 3 : Organigramme



Sources : nous- mêmes

1.3.3. Politique des ressources humaines

La professionnalisation des structures associatives est un des enjeux actuels essentiels pour les associations notamment les ONG. Laville et Sainsaulieu (1997) expliquent d'ailleurs que l'un des points cruciaux du fonctionnement associatif est de développer des structures capables de produire des ajustements adaptés au nouvel environnement. Le deuxième type de professionnalisation est lié à la recherche, soit de profils "entrepreneuriaux" pour assurer les différents postes de gestion, soit de profils représentant une forte valeur ajoutée technique (métier spécifique ou diplôme hautement qualifié). Enfin, une troisième forme de professionnalisation se traduit par les formations que les associations proposent à leur personnel, de manière ponctuelle ou continue, afin de développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles.

Nous nous rangeons bien dans cette professionnalisation par le choix des cadres de haut niveau pour le top management. Le reste du personnel sera renforcé en compétence tout au long du projet pour répondre aux défis que lui impose l'environnement. Dans ce cadre une attention particulière sera donnée à l'égard des jeunes volontaires étudiants qui nous viennent avec une base théorique.

1.3.4. La gestion de la formation

La formation devra débiter avant le démarrage des activités de la poissonnerie. Ses objectifs vont au-delà du fonctionnement de cette dernière puisqu'elle vise avant tout l'autonomisation de la femme par un changement de comportement. Elle suivra les étapes suivantes :

- **Le recensement et l'analyse des besoins**

Les besoins sont recensés dans l'étude de marché. Les partis prenants identifiés dans ce cadre sont :

- Les groupements féminins
- Les classes d'âge
- Les dahira de femmes
- Les chefs de quartiers
- Les notables religieux

- Les ONG locales
- Les ASC locales
- L'administration publique
- **L'identification des formations pouvant combler les besoins :**
 - Formation en droits humains
 - Formation en genre
 - Alphabétisation en langues locales (poular, soninké, wolof)
 - Formation en gestion
 - Formation en nutrition
 - Formation en santé de la reproduction
 - Formation en horticulture
- **L'élaboration du plan de formation**

Nous présentons ici le calendrier prévisionnel.

Tableau 7 : Calendrier prévisionnel de la formation

| Période | Activités | Cibles concernées | Nombre |
|------------------------|---|--|---|
| Première quinzaine | 12 h alphabétisation 12 h droits humains et genres | Groupements féminins Classes d'âges Dahira | 2*50 =100 femmes représentant les cibles et choisies dans une localité |
| Deuxième quinzaine | 12 h alphabétisation 6 h Santé de la reproduction 6 h Nutrition | | |
| Troisième quinzaine | 12 h alphabétisation 12 h formation en gestion | | |
| Quatrième quinzaine | 12h alphabétisation 12h Formation en horticulture | | |

Sources : nous- mêmes

- **La validation du plan de formations et la recherche de financement complémentaire**

Cette validation se fera avec les acteurs suivants :

- Le comité de pilotage du projet
- Les représentants des fonds de financements de la formation professionnelle (le FONDEF ou l'ONFP)

- Les représentants des partenaires au développement basés dans la région
- Les ONG
- Les représentants de l'administration locale
- **La mise en œuvre de la formation**
 - Elaboration des cahiers de charges
 - Appel d'offre : Consultants et volontaires
 - Formation des volontaires et définition des pédagogies.
 - Présentation des TDR
- **La réalisation de la formation**

Pour qu'elle puisse se réaliser la formation devra s'appuyer sur une offre technique :

- 2 Vidéos projecteurs
- 2 Ecrans
- 2 Tableaux padexes
- Fournitures de formation

Une offre financière(en FCFA) :

- Frais de déplacement/j 2000
- Frais de restauration/j 3000

NB : Ces frais de déplacement et d'hébergement seront pris en charge par la mairie de la localité ou par le bailleur porteur du projet de formation.

- **L'évaluation des enseignements**
 - Evaluation de la satisfaction
 - Evaluation des acquis (pédagogique)
- **L'évaluation du transfert**
 - Modification des comportements
 - Nombre d'activités génératrices de revenu créées
 - Comportement au travail
 - Evolution de l'épargne

Le responsable de la formation devra présenter au comité de pilotage des bilans d'étape de la formation.

1.3.5. Politique de formation

La formation est destinée aux femmes de tous âges. Elle vise tout d'abord à transformer leur vulnérabilité face à la pauvreté et aux maladies par un changement de comportement. Nous nous appuierons sur l'étude anthropologique et sociologique du milieu pour construire un marketing social capable de dialoguer avec les résistances du conservatisme traditionnel. Le recrutement des volontaires permettra au centre de formation de déplacer ses activités hors de son site et de répondre ainsi à la forte demande. De plus une stratégie de démultiplication par les femmes formées sera élaborée et encadrée par les responsables de la formation.

Pour leur insertion économique, les femmes formées regroupées en GIE pourront bénéficier d'une subvention de la part du projet ou de produits provenant de la poissonnerie pour être actrices dans la distribution. Dans ce cas elles pourront bénéficier d'un pourcentage sur les ventes.

Le centre de formation sera ouvert aux autres partenaires au développement pour l'élaboration de projets en commun. Dans ce cas, il demandera 25% du coût du projet comme appui institutionnel. L'argent obtenu va contribuer au fonds de roulement du centre.

1.3.6. Politique de communication

Notre politique de communication s'inscrit dans la stratégie de lutte contre la pauvreté qui inclut l'autonomisation de la femme pour une prise de décision responsable. L'adhésion aux changements proposés implique un dialogue, une négociation, qui vont conduire à prendre en compte non seulement les besoins prioritaires de la population, mais aussi ses pratiques, son savoir et ses techniques, qui contiennent bien souvent les solutions les plus appropriées et les mieux adaptées aux conditions du milieu.

Comme l'a montré l'analyse des expériences des divers projets, la gestion de la pauvreté ne se conçoit plus sans une participation active de la population, et notamment des communautés villageoises. Instrument privilégié de l'approche participative, elle va permettre l'instauration d'un véritable climat de confiance entre les partenaires et un travail

en profondeur au niveau du terroir, en offrant à chacun la possibilité de participer activement et d'exprimer son point de vue.

Ces interventions s'inscrivent dans un cadre complexe. Elles doivent prendre en compte les enjeux, s'adapter à la multiplicité des acteurs en présence, répondre aux exigences de chaque étape de l'approche participative et mobiliser les outils et réseaux existants.

Notre politique de communication sera développée sur deux périodes : avant la phase de démarrage et pendant la durée du projet.

Dans la période pré-projet, il s'agit de prendre contact avec tous les partis prenants. Ils se situent à divers niveaux:

- la communauté villageoise est composée de l'ensemble des individus : hommes, femmes, enfants, souvent organisés en groupements, associations ou comités;
- les notables et autorités traditionnelles ou religieuses, gardiens des coutumes et habitudes de la collectivité. Ceux-ci peuvent avoir une forte influence culturelle, religieuse ou sociale sur la communauté;
- les différentes catégories socioprofessionnelles, dont les commerçants et autres opérateurs économiques, en contact direct avec la population;
- les partenaires du développement : ONG et autres organisations...

Chaque catégorie d'acteurs a ses caractéristiques propres et des besoins particuliers en termes d'information, de dialogue, d'accès au savoir. A ce titre, chaque acteur peut jouer un rôle spécifique dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de communication interactive, en étant à la fois détenteur et demandeur d'information, chercheur ou objet de recherche, formateur ou élève...

Pendant le projet, la communication sera au cœur de la formation dans la mesure où les femmes formées vont devenir des relais pour l'installation de programme de développement en zone rurale. Fortes de leur expérience en technique de communication acquise lors des formations elles seront en première ligne dans les projets de développement locaux.

La création d'un centre de documentation en genres va favoriser la recherche- action pour les chercheurs d'origine nationale ou internationale et venant de projets, d'ONG, d'organismes d'appui, etc.

Sa vocation principale est de faciliter l'accès à l'information et à la documentation technique par la diversification de la nature des documents qu'ils proposent en y incluant des dossiers multimédia. Par ailleurs, des animations et des expositions sont régulièrement organisées à l'intention du milieu scolaire ou encore à l'occasion d'événements, comme la Journée de la femme.

2. Propositions marketing et financières du projet

2.1. Propositions marketing

2.1.1. Les stratégies de pénétration du marché

M. Porter analyse les stratégies de base qui s'offrent à une entreprise en fonction de deux critères : la cible (selon que l'on s'adresse à la totalité d'un marché ou à un seul segment) et un avantage concurrentiel (qu'il provienne des qualités du produit ou bien de coûts de productivité réduits).

Face à un marché traditionnel, nous pensons nous imposer par notre compétence en gestion. Ainsi nous marquerons notre présence par différentes stratégies marketing.

Nous opterons d'abord pour la diversification en introduisant des produits nouveaux sur le marché par la distribution des espèces nobles. Il s'agit pour cela de persuader les non consommateurs relatifs tout en augmentant notre part de marché progressivement. Notre capacité de stockage est un atout pour prendre le contrôle de plusieurs fournisseurs et pour établir un partenariat avec les concurrents dans le sens de leur fournir la matière première. Non seulement cette démarche permet à notre entreprise d'assurer ses approvisionnements mais aussi de rester leader dans les marchés situés au-delà d'Ourossogui (de Kanel à Bakel et de Bakel à Kidira), sites jugés très éloignés par les mareyeurs. Cette stratégie assurera des débouchés commerciaux à notre entreprise.

La forte présence de la sardinelle dans l'approvisionnement du marché se fait au détriment d'un segment en développement, celui d'une population dont le pouvoir d'achat demande des produits de qualité. Il s'agit des cadres de la fonction publique, des grands commerçants, des familles d'immigrés. A cela s'ajoutent des goûts alimentaires plus

relevés avec l'éclatement de la grande concession familiale en concession plus réduite permettant aux chefs de familles de consommer des plats plus riches.

Nous nous intéressons par ailleurs à un autre segment en gestation. Il s'agit d'un marché qui pourrait naître de la transformation des habitudes culinaires lors des grandes cérémonies traditionnelles de la région (baptêmes, mariages, zierra). Une tendance vers des plats à base de riz au poisson à côté des plats traditionnels de riz à la viande a été notée. Pour des cérémonies qui drainent plusieurs villages et qui durent plusieurs jours, cela peut être une demande intéressante pour l'entreprise. Elle va appliquer à chaque segment choisi une politique marketing et un plan de marchéage spécifique. L'efficacité de chaque élément du plan de marchéage se trouvera ainsi renforcée car il sera destiné à une même catégorie d'acheteurs. Par ailleurs la poissonnerie est un secteur où il est possible de développer une ou plusieurs activités complémentaires à un produit-marché existant. Dans ce cadre nous pensons à une chaîne de restauration avec comme aliment de base le poisson. Notre enquête nous a montré une forte population de migrants célibataires qui pourraient être en plus de la population locale une bonne clientèle.

Pour l'entreprise, la force de vente représente une équipe d'hommes et de femmes dont le rôle est de vendre des produits aux clients potentiels. Elle constitue le dernier maillon, indispensable pour permettre à l'entreprise de gagner de l'argent. Ce dernier maillon est aussi le premier et le seul en contact direct avec le marché, d'où son importance en termes de remontées d'informations au service marketing de l'entreprise. La force de vente sera composée en majeure partie de femmes.

Elles seront formées aux techniques de vente directe qui repose sur le contact humain direct entre le vendeur et l'acheteur. Elle est pratiquée dans les petits commerces mais aussi dans les « boutiques » à l'intérieur des grands magasins. A cela il faut ajouter la vente par correspondance (VPC) traditionnelle consistant à faire une livraison à un client qui choisit chez soi, à partir d'un catalogue, un ou plusieurs produits et à passer commande par courrier, par téléphone ou par internet. Les produits sont alors envoyés directement au domicile de l'acheteur ou bien dans des points-relais. D'autres femmes seront formées à la vente individuelle : le vendeur (le plus souvent exclusif et à temps complet) se rend en prospection au domicile du consommateur pour lui présenter et lui vendre ses produits. Ces deux types de vente ciblent surtout l'hôtellerie et les clients qui ont un grand pouvoir d'achat (hauts cadres de l'Etat, dignitaires religieux, commerçants...)

2.1.2. Politique de prix

Notre politique de prix s'appuiera sur deux stratégies en fonction de nos produits, soit du bas de gamme (sardinelles) soit du haut de gamme (barracuda, thiof, dorade...). Pour le premier choix, elle s'appuiera sur une démarche sociale consistant à satisfaire au maximum la demande de la clientèle. Elle sera plus proche d'une stratégie de pénétration. Celle-ci consiste à fixer un prix bas pour faciliter l'adoption du produit par un marché de masse sensible au prix. Elle est particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit d'établir rapidement un standard sur un marché ou pour créer une barrière dissuadant l'entrée de concurrents. Elle nécessite une prise de risque et une prise en compte de la sensibilité de l'acheteur au prix. L'augmentation rapide des quantités vendues cumulées et l'effet d'expérience permettront d'établir un écart de coût et de prix difficile à rattraper par les concurrents potentiels.

De manière générale, les objectifs que nous poursuivons par cette stratégie sont les suivants:

- Pénétrer de nouveaux marchés en jouant sur l'effet prix
- Réduire les coûts unitaires grâce aux économies d'échelle procurées par la production de masse
- Lutter contre la concurrence, notamment les nouveaux entrants sur le marché. Des prix bas laissent moins de perspectives de marges et constituent une excellente barrière à l'entrée contre d'éventuels nouveaux concurrents.
- Lutter contre l'inflation provoquée par des distributeurs véreux.
- Faire profiter à tous les clients le produit.

Pour pouvoir réussir avec cette stratégie, l'entreprise doit disposer de moyens nécessaires à la production et à la commercialisation à grande échelle. Cette stratégie s'accompagne généralement d'une stratégie intensive de distribution. Aussi, la demande doit être sensible au prix pour un écoulement conséquent de la production. Nous pensons la réussir avec notre logistique : trois camions frigorifiques, une chaîne de froid bien structurée. La marge pourra toujours être réajustée en fonction des fluctuations des prix de la matière première.

Pour nos produits haut de gamme, la stratégie choisie sera celle de l'écémage qui consiste à coupler un prix de vente élevé avec un soutien promotionnel fort durant les premières phases de cycle de vie. Cette stratégie s'appuie sur la faible élasticité de la demande au

prix au début de cycle, soit du fait des caractéristiques spécifiques du produit nouveau, soit du fait de l'absence de référent permettant au client de juger la valeur offerte. Elle correspond à une discrimination temporelle car elle vise à s'intéresser successivement à divers segments du marché par une réduction progressive du prix. Pour que cette stratégie fonctionne, il faut que la clientèle ciblée soit peu sensible au prix et le produit considéré doit lui permettre de se distinguer socialement. Nous comptons réussir cette politique avec notre plan de publicité visant à intégrer le poisson noble dans les manifestations festives à côté de la viande rouge. Notre étude de marché nous a montré déjà que beaucoup de personnes souhaiteraient durant ces festivités consommer du poisson pour l'alterner avec la viande de bœuf ou de mouton. Cette stratégie choisie peut nous permettre de préserver des marges fortes et de maximiser le résultat à court terme ; elle peut cependant avoir pour conséquence d'attirer rapidement des concurrents.

2.1.3. La force de vente

Elle renvoie au personnel chargé de la vente. Elle est au cœur du projet dans la mesure où elle est la première à bénéficier de la formation et de l'insertion dans une activité génératrice de revenu. Elle est composée de femmes et/ou de jeunes filles proposées par les groupements féminins des différentes communes et villages de communautés rurales de la région de Matam.

2.1.3.1. La formation de la force de vente

La formation est l'une des clés de la gestion de la force de vente. La fonction vente a de nos jours besoin d'hommes et de femmes connaissant parfaitement leurs produits, les techniques commerciales, maîtrisant les techniques de communication et de négociation et conscients de leurs capacités personnelles.

Cette formation va être assurée par le centre de formation. Elle peut se faire sous forme de séminaire, de stage, de formation interne démultipliée par la hiérarchie (les responsables commerciaux sont formés, puis deviennent formateurs de leurs vendeurs).

Au bout de sa formation, un vendeur :

- doit connaître son entreprise et s'identifier à elle ;
- doit connaître ses produits ;

- connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents ;
- doit présenter ses produits de manière efficace ;
- doit enfin connaître l'étendue de ses propres responsabilités.

2.1.3.2. Structure de la force de vente

Selon la stratégie adoptée et la gamme des produits, une entreprise peut organiser sa force de vente par secteur, par produit, par clients ou en structure mixte.

Nous privilégions la structure par secteurs. Dans celle-ci, le marché cible est subdivisé en secteurs géographiques. Chaque vendeur se voit confier une zone géographique (dont la taille peut varier fortement en fonction du contexte) au sein de laquelle il sera chargé de vendre la totalité des produits auprès de l'ensemble des clients de l'entreprise. L'avantage de cette structure est que chaque vendeur est responsable de son secteur et les frais de déplacement sont limités. Par contre, à part la difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents, le vendeur, étant donné la liberté dont il jouit, peut être amené à promouvoir davantage les produits les plus faciles à vendre et ceux qu'il connaît le mieux.

2.1.3.3. Rémunération de la force de vente

La rémunération est souvent considérée comme étant une des questions fondamentales de la gestion d'une force de vente. Elle doit être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fourni. Ainsi pour le vendeur une bonne rémunération est celle qui est à la fois sécurisante, juste, et équitable. Pour notre entreprise, la rémunération doit être stimulante pour les vendeuses, permettre d'atteindre les objectifs fixés, être simple et souple. Nous choisissons un mix formé de commissions et de primes obtenus sur les pourcentages de ventes. L'objectif est de massifier le nombre de bénéficiaires des activités génératrices de revenu.

2.1.4. Politique de distribution

La distribution est l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession.

Ainsi, le fabricant peut vendre directement sa marchandise à l'utilisateur final comme il peut passer par un ou plusieurs intermédiaires. Ceux-ci constituent le circuit de distribution de l'entreprise.

Selon Claude DEMEURE, « un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit ». Les circuits sont le plus souvent classés selon leur longueur, qui se mesure en fonction du nombre de transactions et de canaux intermédiaires. On distingue trois types de circuits : le circuit ultracourt ou direct. Il ne compte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Le circuit court appelé circuit à un niveau ; il y existe un seul intermédiaire entre producteur et consommateur : le détaillant. Et enfin les circuits longs pour lesquels le produit avant d'atteindre le client final passe de l'entreprise au grossiste et du grossiste au détaillant (circuit à deux niveaux) ou de l'entreprise au grossiste, du grossiste au semi-grossiste et du semi-grossiste au détaillant (circuit à trois niveaux).

2.1.4.1. Un réseau de vente

Notre réseau s'étend sur les deux départements de la région de Matam et sur le département de Bakel dépendant de la région de Tambacounda. La distribution se fera avec les organisations de femmes ciblées par le projet.

2.1.4.2. Le principe de rotation du poste

Chaque groupement verra comment s'organiser pour que chacun de ses membres puisse bénéficier des profits que rapporte le poste de vendeuse. Le choix devra se faire sur une base démocratique et concernera les femmes qui ont été déjà formées.

2.1.4.3. La logistique

Deux camions frigorifiques convoieront la marchandise pour établir l'approvisionnement sur les différents axes.

Axe 1 :

- Département de Kanel : 125 575 **hbts**
- Commune de Kanel : 6 800 **hbts**

- Commune de Seme : 3 896hbts
- Commune de Waoundé : 3 022hbts
- **Arrondissement d'orkadieré : 56 903 hbts**
- Communauté rurale d'Aouré : 17 851hbts
- Communauté rurale de Bokilaji : 17 189hbts
- Communauté rurale d'Orkadiéré : 21 863hbts
- **Arrondissement de Sinthiou Bamambé : 54 954 hbts**
- Communauté rurale de Sinthiou Bamambé : 31 637 hbts
- Communauté rurale de WouroSidy : 23 317hbts
- **Département de Matam : 157 344 hbts**
- Commune de Matam : 11 991 hbts
- Commune d'Ourosogui : 9 127 hbts
- Commune de Thilogne : 5 620hbts
- **Arrondissement d'AgnamCivoL : 32 744 hbts**
- Commune d'AgnamCivo : 10 704 hbts
- Commune de Dabia : 12 751 hbts
- Commune d'Oréfondé : 9 289hbts
- **Arrondissement d'Ogo : 97 862 hbts**
- Communauté Rural de Bokidiawé : 35 361 hbts
- Communauté Rural de Nabadji Civol : 31 167 hbts
- Communauté Rural d'Ogo : 31 334 hbts

Tous ces sites sont positionnés sur la route nationale et sont ainsi d'accès facile pour les camions frigorifiques. A raison de 5 vendeuses par site nous pouvons nous retrouver au total avec 85 vendeuses directement liées à la chaîne de distribution.

2.2. Analyse financière et économique du projet

2.2.1. Analyse financière

L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire

face à ses engagements...), et enfin son patrimoine. Elle permet à tous les partis prenants de savoir les types de ressources financières à utiliser pour le projet ainsi que la rentabilité avant et après financement. Elle se compose de l'analyse financière sommaire (AFS) et de l'analyse financière développée (AFD).

2.2.1.1. Analyse financière sommaire

C'est une méthode extra comptable de calcul rapide de la rentabilité des variantes d'un projet. L'outil utilisé dans ce cadre est l'échéance des flux financiers (**EFF**) constituée à partir des dépenses d'investissement ainsi que des dépenses d'exploitation et des recettes du projet. Pour l'élaboration d'un échéancier des flux financiers, une durée de vie de sept ans a été retenue avec une phase de croisière correspondant à la troisième année. Les dépenses d'exploitation s'élèvent à **430 087 627, 30 FCFA** dont **88,42 %** représentent les achats de produits et emballages.

Le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) se chiffre à **55 211 724,75 FCFA** en année de croisière. Le délai de récupération du capital investi est de **2 ans + 4 mois**.

La **VAN** dégagée par le projet pour un taux d'actualisation de **10%** est positive et elle est de **66 851 636,19FCFA**. Le **TRI** est de **55,55%**. Ces chiffres indiquent à priori la bonne rentabilité du projet.

| | |
|-----------|---------------|
| VAN à 10% | 66 851 636,19 |
| TRI | 55,55% |

- Le délai de récupération du capital investi : **2 ans + 4 mois**
- Le rendement de l'unité monétaire investi : **25,84**
- Le risque financier : **0,42**
- Le compte d'Exploitation Prévisionnelle indique un résultat positif dès la première année de 124780334,01.
- Le CAF reste également positif tout le long du projet.
- Le test de sensibilité avec comme hypothèse une hausse de charges d'exploitation de 5% combinée avec une baisse de chiffre d'affaire de 10% : si les charges d'exploitation augmentent de 5% et en même temps le chiffre d'affaire diminue de 10%, nous constatons que les flux financiers cumulés changent de signe et

deviennent positifs à la quatrième année, ce qui veut dire que le délai de récupération se trouve entre la deuxième et la troisième année. Le type de financement doit être supérieur à quatre ans.

- Le Résultat net obtenu dès la première année donne 124 780 334,01 et 163 227 755,45 CFA à la septième année. Il peut permettre ainsi largement de couvrir le Besoin en fonds de roulement du centre de formation et de financer des micros projet pour les femmes formées.

2.2.1.2. Analyse financière détaillée

Tableau 8 : Tableau des investissements (en FCFA)

| Investissements et renouvellements | valeurs |
|---|-----------------------|
| Terrain | 7 000 000,00 |
| Travaux et bâtiment | 62 000 000,00 |
| Machine et outillage | 32 156 000,00 |
| Aménagement et équipement | 21 200 000,00 |
| Installation diverse | 28 700 000,00 |
| Non valeur | 7 000 000,00 |
| Véhicules | 36 000 000,00 |
| Mobilier de bureau | 7 000 000,00 |
| Eau, Elect, Téléph | 9 000 000,00 |
| Total investi et Renouvellements | 203 056 000,00 |

Sources : nous- mêmes

a) L'amortissement

Le projet s'appuie sur un tableau d'investissement et de renouvellement élaborée sur la base d'un taux d'inflation moyen annuel de 2.1%. Cela nous a permis de déterminer la dotation annuelle à l'amortissement (voir annexe)

b) Besoin en fonds de roulement de la poissonnerie

Tableau 9 : Dotation en FDR (en FCFA)

| Rubriques | Année 1 (50%) | Année 2 (+10%) | Année 3 (+10%) |
|-------------------|---------------|----------------|----------------|
| MP&Emballages 1 | 31 690 681,61 | 34 859 749,77 | 38 345 724,75 |
| Electricité 6 | 3 750 000,00 | 4 125 000,00 | 4 537 500,00 |
| Téléphone 3 | 150 000,00 | 165 000,00 | 181 500,00 |
| Eau 6 | 1 700 000,00 | 1 870 000,00 | 2 057 000,00 |
| Carburant 6 | 3 250 000,00 | 3 250 000,00 | 3 250 000,00 |
| Salaire 3 | 6 840 000,00 | 6 840 000,00 | 6 840 000,00 |
| Total des besoins | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 211 724,75 |
| Besoins en FDR | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 211 724,75 |
| Dotation en FDR | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 11 724,75 |

Sources : nous- mêmes

c) Financement du projet

Le coût du projet est de 258 267 724,75FCFA. Son financement répond à celui des projets de développement (30 % sur apport de l'Etat sénégalais, 60 %) des bailleurs de fonds partenaires au développement du Sénégal et 5 % par les populations. Un tel financement ne nécessite pas un emprunt bancaire du fait que le projet s'inscrit dans le statut des organisations non lucratives.

Tableau 10 : Financement du projet

| | |
|---------------------------|----------------|
| Coût du projet | 258 267 724,75 |
| Etat Sénégalais (35 %) | 90 393 703,65 |
| Bailleurs de Fonds (60 %) | 154 960 634 |
| Population (5%) | 12 913 386,24 |

Sources : nous- mêmes

d) Données de base

Tableau 11 : Prix d'achat

| | PA | PV |
|---------------|----------------|----------------|
| Poisson frais | 647 907 373,50 | 1 034 561 780 |
| Poisson séché | 111 467 881,00 | 188 168 032,00 |
| Total | 759 375 254,5 | 1 222 729 812 |

Sources : nous- mêmes

Tableau 12 : Prix de vente (en FCFA)

| Espèces bas de gamme | Prix de vente | Estimation des besoins |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Yaboy (sardinelles) | 300 | 1393349,25 |
| Espèce nobles | | 34833,73 |
| Sedde (barracuda), | 2500 | 34833,73 |
| Dorade | 1700 | 278 669,84 |
| Soles langue | 1700 | 17416,86 |
| Rougets | 1500 | 17416,86 |

Sources : nous- mêmes

Tableau 13 : Données d'exploitation

| | |
|-------------------------|----------------|
| MP et Emballage | 380 287 627,30 |
| Téléphone | 600 000,00 |
| Eau | 850 000,00 |
| Electricité | 7 500 000,00 |
| Publicité | 4 000 000,00 |
| Assurance | 2 000 000,00 |
| Carburant | 6 500 000,00 |
| Entretien et Réparation | 725 000,00 |
| Produit d'entretien | 225 000,00 |
| Visite technique | 40 000,00 |
| Salaire et charge | 27 360 000,00 |
| Sous total Dépense | 430 087 627,30 |

Sources : nous- mêmes

Nota Bene : Pour réduire le coût du démarrage du projet nous réduisons finalement nos estimations de 50% ce qui donne **379 687 627, 3** pour les matières premières.

Tableau 14 : Valeur résiduelle

| Rubriques | Montants | Durée | V R |
|---------------------------|----------------|-------|---------------|
| Taux d'inflation | | | |
| Terrain | 7 000 000,00 | | 7 000 000,00 |
| Travaux et bâtiment | 62 000 000,00 | 20 | 40 300 000,00 |
| Machine et outillage | 32 156 000,00 | 8 | 2 769 500,00 |
| Aménagement et équipement | 21 200 000,00 | 5 | |
| Installation diverse | 28 700 000,00 | 5 | |
| Véhicules | 36 000 000,00 | 5 | |
| Mobilier de bureau | 7 000 000,00 | 5 | |
| Eau, Elect, Téléph | 9 000 000,00 | 3 | |
| Total | 196 056 000,00 | | 50 069 500,00 |

Sources : nous- mêmes

- **Le coût total du projet**

Le coût total du projet se calcule comme suit :

Coût du projet = Total investissement+ reprise FDR= **258 267 724,75**

- **Tableau estimatif des recettes (voir annexe)**

Les recettes prévues pour la première année d'exercice s'élèvent à **611 364 906FCFA**

Calcul du seuil de rentabilité

1) Chiffre d'affaire (CA) = 611 364 906 FCFA

2) Charge fixe (CF)

- Charges liées au personnel = 27 360 000 FCFA
- Amortissement = 14 703 500 FCFA

Total charges fixes = 42 063 500FCFA

3) Coûts variables (CV)

- Achat des Matières premières = 380 287 627,30 FCFA
- Consommation intermédiaire = 22 440 000FCFA

Total Coût variable = 402 727 627,3FCFA

Marge sur coût variable (MSCV) = CA – CV

MSCV = 611 364 906 - 402 727 627,3 = 208 637 278 ,7FCFA

Seuil de rentabilité (SR) = CF/ MSCV

SR = 42 063 500 / 208 637 278 ,7 = 0,2016 ou 20,16 %

SR = 20,16 %* CA = 20,16 %* 611 364 906 = 123 251 165 FCFA

Pour atteindre un seuil de rentabilité de 123 251 165CFA , il faudra une durée de x mois calculée comme suit :

$$X = \frac{123251165 * 12 \text{ mois}}{611364906} = 2,41 \text{ mois}$$

Donc le seuil de rentabilité sera atteint au bout de 2 mois 15 jours de la première année de démarrage soit le 15 mars de l'année N si le 1^{er} Janvier est retenu comme le début de l'exécution du projet.

Le délai de récupération du capital investi

DRCI = Année dernier CFC négatif + 12*((dernier CFC négatif + premier CFC positif))

$$= 2 + 12 * ((2/2+3)) = 2 \text{ ans} + 4 \text{ mois}$$

Le Risque financier

R = Nombre d'années de FF négatifs / Nombre de cash flow total

$$R = 3 / 7 = 0,42$$

Si R < 0,33 : Risque faible

Si 0,33 < R < 0,5 : Projet moyennement risqué

Si R > 0,5 : Projet risqué

Avec $0,33 < 0,42 < 0,5$ le projet est moyennement risqué.

Le Rendement de l'Unité Monétaire Investi (RUMI)

Tableau 15 : RUMI

| | |
|-------------|----------------|
| ΣRP | 86387212580,15 |
| ΣDP | 3655479620,42 |
| ΣIP | 192847156,13 |

Sources : nous- mêmes

$$\text{RUMI} = \frac{86387212580,15 - 3655479620,42}{192847156,13} = 25,84$$

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

Chaque franc investi rapporte 25,84 francs. Le RUMI est largement supérieur à l'unité, alors le projet est rentable.

Chapitre 4 : RESULTATS ATTENDUS ET PERSPECTIVES.

Les résultats attendus constituent de bons indicateurs pour mesurer la pertinence d'un projet tant sur ses effets directs que sur ses effets indirects pour les populations et pour l'Etat. Leur analyse permet de présenter des perspectives cohérentes.

1. Résultats attendus du projet (impacts du projet)

- **Les effets directs du projet.**

Tenant compte de la rentabilité financière, le projet contribuera à accroître le budget de l'Etat avec un impôt de 255.031.328,5 (sur 7 ans d'exercice) affecté au trésor public. De plus il permettra de satisfaire sensiblement la demande d'emploi de la population féminine de la région de Matam. Cela aura comme conséquences :

- L'amélioration de l'indice des inégalités liées au genre, qui est de 0,57% en 2011. En 2012, l'indice des institutions sociales et du genre (SIGI) de l'OCDE a classé le Sénégal au 41ème rang sur 86 pays, avec une valeur de 0,23 (0 représentant l'égalité).
- La satisfaction des besoins fondamentaux, notamment l'accès à un revenu, à l'éducation, à la santé, à l'eau potable et, de façon générale, aux unités de production. Partant de ces considérations, réduire les inégalités sociales dans un pays consiste en partie à corriger les disparités sociales et territoriales.
- La satisfaction des besoins sociaux de base qui constitue un facteur essentiel à la promotion du développement humain durable.
- De permettre aux populations pauvres de disposer d'un revenu minimum, de moyens de subsistance et de soins de santé.
- De repousser la malnutrition infantile et le fort taux du VIH/SIDA qui découlent plus de l'ignorance.
- Le renforcement du capital humain qui favorisera l'insertion économique et sociale des ressources humaines et permettra de soutenir une croissance à long terme.
- Le renforcement de la capacité de résilience des ménages face à la précarité.
- Une matérialisation du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET 2013-2025) dans son volet éducation pour tous.

- **Les effets indirects du projet**

Le projet va participer au développement des institutions financières (banques et micro finances) avec le développement de l'épargne dû en bonne parti au changement de comportement impulsé par le centre de formation et par l'émergence des activités génératrices de revenus. Par ailleurs la commune d'Ourossogui qui héberge l'entreprise pourra bénéficier des impôts indirects et des taxes communales payées par l'entreprise. A partle Top management, 50% des salariés vont provenir de cette commune.

2. Perspectives

Le projet compte se formaliser dans le cadre d'une ONG. Il pourra ainsi s'étendre dans les autres régions du Sénégal et mieux encore dans la sous région ouest-africaine. Il ne s'arrêtera pas seulement au concept de poissonnerie. La transformation des produits locaux et la restauration seront aussi développées dans ses axes de lutte contre la pauvreté des femmes en milieu rural. Nous comptons gagner ainsi notre objectif d'étendre la lutte contre la pauvreté par une autonomisation des femmes qui passe par leur formation et par la gestion d'activités génératrices de revenu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude nous pouvons dire que notre projet de création d'une poissonnerie intégrée à un centre de formation est bien rentable. Cette rentabilité se manifeste tant sur l'autonomisation de la femme par un renforcement de ses compétences et de la connaissance de ses droits mais aussi sur son insertion économique par des activités génératrices de revenus. Il ressort des résultats attendus que l'organisation ainsi constituée devrait pouvoir résorber sensiblement la demande en formation des femmes de la région et avec les bénéfices obtenus de la vente du poisson, financer leur projet. Même si elle a démarré avec l'apport de bailleurs de fonds, sa vocation est de s'autonomiser dans le temps : elle va financer toutes ses démarches d'entraide sociale sans continuer à dépendre des dons venus de l'Etat ou des bailleurs du Nord. La logique ici est de rompre avec un assistanat perpétuel qui ne favorise pas un développement endogène durable. En termes de création d'emploi, notre projection nous donne une moyenne de 250 projets possibles et finançables à hauteur de 500 000 FCFA. Pour les emplois directs la poissonnerie générera 12 postes de salariés et 85 postes de contractuelles chargées de la distribution. A cela, il s'ajoute que les compétences construites chez les femmes vont permettre aux autres projets de développement de trouver sur place la main d'œuvre appropriée. Par ailleurs ces femmes seront actrices actives du développement en prenant part aux programmes de lutte contre la malnutrition, la mortalité infantile, le VIH/SIDA. Le revenu obtenu de leurs activités économiques leur permettra d'avoir accès aux services de base comme l'école et la santé ce qui aura un impact positif sur la protection de l'enfant.

Certes ce projet intégrant une poissonnerie et un centre de formation montre beaucoup d'atouts pour la communauté, les politiques publiques et les partenaires au développement, il révèle néanmoins des limites dont il faut tenir en compte si on veut le rendre viable. En effet certaines données de notre étude ont été reconstituées voire même extrapolées à partir d'informations ressorties de l'étude du marché. Les moyens n'étaient pas réunis pour faire une enquête soutenue et exhaustive. A cela, il s'ajoute que les statistiques trouvées ne sont pas toujours actualisées et parfois même sont inexistantes.

Notre étude reste cependant un bon document pour orienter les prises de décision des managers intéressés par les projets de lutte contre la pauvreté des femmes en milieu rural.

Ce projet nous a permis de mettre en pratique toutes les compétences acquises dans notre formation en Master en Administration et Gestion :

- Gestion des ressources humaines
- Gestion de la formation
- Gestion des projets
- Gestion du marketing
- Gestion financière

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Tableaux financiers

I. Amortissement des immobilisations

| Rubriques | Montants | Durée | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 | Année 6 | Année 7 | V R |
|---------------------------|----------------|-------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Taux d'inflation | | | 2,10 | 2,2% | 2,3% | 2,4% | 2,5% | 2,5% | 2,5% | |
| Terrain | 7 000 000,00 | | | | | | | | | 7 000 000,00 |
| Travaux et bâtiment | 62 000 000,00 | 20 | 3 100 000,00 | 3 100 000,00 | 3 100 000,00 | 3 100 000,00 | 3 100 000,00 | 3 100 000,00 | 3 100 000,00 | 40 300 000,00 |
| Machine et outillage | 32 156 000,00 | 8 | 2 769 500,00 | 2 769 500,00 | 2 769 500,00 | 2 769 500,00 | 2 769 500,00 | 2 769 500,00 | 2 769 500,00 | 2 769 500,00 |
| Aménagement et équipement | 21 200 000,00 | 5 | 2 120 000,00 | 2 120 000,00 | 2 120 000,00 | 2 120 000,00 | 2 120 000,00 | | | |
| Installation diverse | 28 700 000,00 | 5 | 740 000,00 | 740 000,00 | 740 000,00 | 740 000,00 | 740 000,00 | | | |
| Véhicules | 36 000 000,00 | 5 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | | | |
| Mobilier de bureau | 7 000 000,00 | 5 | 909 000,00 | 909 000,00 | 909 000,00 | 909 000,00 | 909 000,00 | | | |
| Eau, Elect, Téléph | 9 000 000,00 | 3 | 265 000,00 | 265 000,00 | 265 000,00 | | | | | |
| Total | 196 056 000,00 | | 14 703 500,00 | 14 703 500 | 14 703 500,00 | 14 438 500,00 | 14 438 500,00 | 5 869 500,00 | 5 869 500,00 | 50 069 500,00 |

II. Besoin en fonds de roulement

| Rubriques | Année 1 (50%) | Année 2 (+10%) | Année 3 (+10%) |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Besoins | | | |
| MP&Emballages 1 | 31 690 681,61 | 34 859 749,77 | 38 345 724,75 |
| Electricité 6 | 3 750 000,00 | 4 125 000,00 | 4 537 500,00 |
| Téléphone 3 | 150 000,00 | 165 000,00 | 181 500,00 |
| Eau 6 | 1 700 000,00 | 1 870 000,00 | 2 057 000,00 |
| Carburant 6 | 3 250 000,00 | 3 250 000,00 | 3 250 000,00 |
| Salaire 3 | 6 840 000,00 | 6 840 000,00 | 6 840 000,00 |
| Total des besoins | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 211 724,75 |
| Besoins en FDR | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 211 724,75 |
| Dotation en FDR | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 211 724,75 |

III. Echancier des flux financiers : Dépense d'exploitation

| Rubriques | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---|---|---------------|---|
| Investissement et renouvel | | | | | | | | |
| Terrain | 7 000 000,00 | | | | | | | |
| Travaux et bâtiment | 62 000 000,00 | | | | | | | |
| Machine et outillage | 32 156 000,00 | | | | | | 10 600 000,00 | |
| Aménagement et équipement | 21 200 000,00 | | | | | | | |
| Installation diverse | 28 700 000,00 | | | | | | | |
| Non valeur | 7 000 000,00 | | | | | | | |
| Véhicules | 36 000 000,00 | | | | | | 24 000 000,00 | |
| Mobilier de bureau | 7 000 000,00 | | | | | | 4 545 000,00 | |
| Eau, Elect, Téléph | 9 000 000,00 | | | | | | | |
| Total invest et R enouv | 203 056 000,00 | | | | | | | |
| Dotation en FDR | | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 211 724,75 | | | | |
| Total invest Renouv\ FDR | 203 056 000,00 | 47 380 681,61 | 51 109 749,77 | 55 211 724,75 | | | 39 145 000,00 | |

IV. Flux annuels

| | | | | | | | | |
|---------------------------|------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| MP et Emballage | | 380 287 627,30 | 418 316 390,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 |
| Téléphone | | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 |
| Eau | | 850 000,00 | 935 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 |
| Electricité | | 7 500 000,00 | 8 250 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 |
| Publicité | | 4 000 000,00 | 4 400 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 |
| Assurance | | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 |
| Carburant | | 6 500 000,00 | 7 150 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 |
| Entretien et Réparation | | 725 000,00 | 797 500,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 |
| Produit d'entretien | | 225 000,00 | 247 500,00 | 540 000,00 | 540 000,00 | 540 000,00 | 540 000,00 | 540 000,00 |
| Visite technique voiture | | 40 000,00 | 40 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 |
| Salaire et charge | | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 |
| Sous total Dépense | | 430 087 627,30 | 470 096 390,00 | 516 245 029,00 | 516 245 029,00 | 516 245 029,00 | 516 245 029,00 | 516 245 029,00 |
| Sous total invest FDR Dép | 203 056 000,00 | 477 468 308,91 | 521 206 139,77 | 571 456 753,75 | 572 342 029,00 | 516 245 029,00 | 555 390 029,00 | 516 245 029,00 |
| Recette d'exploitation | | | | | | | | |
| Chiffre d'affaire | | 611 364 906 | 672 501 396,60 | 1 479 503 072,00 | 1 479 503 072,00 | 1 479 503 072,00 | 1 479 503 072,00 | 1 479 503 072,00 |
| Valeur résiduelle | | | | | | | | 50 069 500,00 |
| Reprise FDR | | | | | | | | 55 211 724,75 |
| Total Recette | | 611 364 906 | 672 501 396,60 | 1 479 503 072,00 | 1 479 503 072,00 | 1 479 503 072,00 | 1 479 503 072,00 | 1 584 784 296,75 |
| Flux net annuel | 203 056 000,00 | 133 896 597,09 | 151 295 256,83 | 908 046 318,25 | 907 161 043,00 | 963 258 043,00 | 924 113 043,00 | 1 068 539 267,75 |
| Flux annuel cumulé | - 203 056 000,00 | - 69 159 402,91 | 82 135 853,92 | 990 182 172,17 | 1 897 343 215,17 | 2 860 601 258,17 | 3 784 714 301,17 | 4 853 253 568,92 |

V. Compte d'exploitation prévisionnelle

| Années | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventes de Poissons | 611 364 906,00 | 672 501 396,26 | 739 751 536,26 | 739 751 536,26 | 739 751 536,26 | 739 751 536,26 | 739 751 536,26 |
| MP & Emballage | 380 287 627,30 | 418 316 390,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 | 460 148 029,00 |
| Marge brute/Matières | 231 077 278,70 | 254 185 006,26 | 279 603 507,26 |
| Autres Achats | | | | | | | |
| Téléphone | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 | 600 000,00 |
| Eau | 850 000,00 | 935 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 | 2 057 000,00 |
| Electricité | 7 500 000,00 | 8 250 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 | 9 075 000,00 |
| Publicité | 4 000 000,00 | 4 400 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 | 4 800 000,00 |
| Assurance | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 | 2 000 000,00 |
| Carburant | 6 500 000,00 | 7 150 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 | 7 865 000,00 |
| Entretien et Réparation | 725 000,00 | 797 500,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 | 1 740 000,00 |
| Produit d'entretien | 225 000,00 | 247 500,00 | 540 000,00 | 540 000,00 | 540 000,00 | 540 000,00 | 540 000,00 |
| Visite technique voiture | 40 000,00 | 40 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 | 60 000,00 |
| S/ T autres achats | 22 440 000,00 | 24 420 000,00 | 28 737 000,00 |
| Valeur Ajoutée | 208 637 278,70 | 229 765 006,26 | 250 866 507,26 | 250 866 507,26 | 250 866 507,26 | 250 866 507,26 | 250 866 507,26 |
| Salaires et charges | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 | 27 360 000,00 |
| EBE | 181 277 278,70 | 202 405 006,26 | 223 506 507,26 |
| Dotations aux amortissements | 14 703 500,00 | 14 703 500,00 | 14 703 500,00 | 14 438 500,00 | 14 438 500,00 | 5 869 500,00 | 5 869 500,00 |
| Résultat d'exploitation | 166 573 778,70 | 187 701 506,26 | 208 803 007,26 | 209 068 007,26 | 209 068 007,26 | 217 637 007,26 | 217 637 007,26 |
| Charges financières | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat avant Impot | 166 573 778,70 | 187 701 506,26 | 208 803 007,26 | 209 068 007,26 | 209 068 007,26 | 217 637 007,26 | 217 637 007,26 |
| Impot | 41 793 444,69 | 46 925 376,56 | 52 200 751,81 | 52 267 001,81 | 5 227 001,81 | 54 409 251,81 | 54 409 251,81 |
| Résultat Net | 124 780 334,01 | 140 776 129,70 | 156 602 255,45 | 156 801 005,45 | 203 841 005,45 | 163 227 755,45 | 163 227 755,45 |
| CAF | 139 483 834,01 | 155 479 629,70 | 171 305 755,45 | 171 239 505,45 | 218 279 505,45 | 169 097 255,45 | 169 097 255,45 |

VI. Test de sensibilité

| Rubriques | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Investissement et renouv | | | | | | | | |
| Terrain | 7000000 | | | | | | | |
| Travaux et batiment | 62000000 | | | | | | | |
| Machine et outillage | 32156000 | | | | | | 10600000 | |
| Aménagement et équipement | 21200000 | | | | | | | |
| Installation diverse | 28700000 | | | | | | | |
| Non valeur | 7000000 | | | | | | | |
| Véhicules | 36000000 | | | | | | 24000000 | |
| Mobilier de bureau | 7000000 | | | | | | 4545000 | |
| Eau,Elect,Téléph | 9000000 | | | | | | | |
| Total invest et R enouv | 203056000 | | | | | | | |
| Dotation en FDR | | 47380681,61 | 51109749,77 | 55211724,75 | | | | |
| Total invest Renouv\ FDR | 203056000 | 47380681,61 | 51109749,77 | 55211724,75 | | | 39145000 | |
| Dépense d'exploitation | | | | | | | | |
| MP et Emballage | | 380287627,3 | 418316390 | 460148029 | 460148029 | 460148029 | 460148029 | 460148029 |
| Téléphone | | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 | 600000 |
| Eau | | 850000 | 935000 | 2057000 | 2057000 | 2057000 | 2057000 | 2057000 |
| Electricité | | 7500000 | 8250000 | 9075000 | 9075000 | 9075000 | 9075000 | 9075000 |
| Publicité | | 4000000 | 4400000 | 4800000 | 4800000 | 4800000 | 4800000 | 4800000 |
| Assurance | | 2000000 | 2000000 | 2000000 | 2000000 | 2000000 | 2000000 | 2000000 |
| Carburant | | 6500000 | 7150000 | 7865000 | 7865000 | 7865000 | 7865000 | 7865000 |
| Entretien et Réparation | | 725000 | 797500 | 1740000 | 1740000 | 1740000 | 1740000 | 1740000 |
| Produit d'entretien | | 225000 | 247500 | 540000 | 540000 | 540000 | 540000 | 540000 |
| Visite technique voiture | | 40000 | 40000 | 60000 | 60000 | 60000 | 60000 | 60000 |
| Salaire et charge | | 27360000 | 27360000 | 27360000 | 27360000 | 27360000 | 27360000 | 27360000 |
| Sous total Dépense | | 451592008,7 | 493601209,5 | 542057280,5 | 542057280,5 | 542057280,5 | 542057280,5 | 542057280,5 |
| Sous total invest FDR Dép | 203056000 | 523921324,8 | 571946507,2 | 627132455,5 | 569160144,5 | 569160144,5 | 610262394,5 | 569160144,5 |
| Recette d'exploitation | | | | | | | | |
| Chiffre d'affaire | | 550228415,4 | 605251256,9 | 1331552765 | 1331552765 | 1331552765 | 1331552765 | 1331552765 |
| Valeur résiduelle | | | | | | | | 50069500 |
| Reprise FDR | | | | | | | | 55211724,75 |
| Total Recette | | 611364906 | 672501396,6 | 1479503072 | 1479503072 | 1479503072 | 1479503072 | 1436833990 |
| Flux net annuel | 203056000 | 87443581,21 | 100554889,4 | 852370616,5 | 910342927,5 | 910342927,5 | 869240677,5 | 867673845,1 |
| Flux annuel cumulé | - 203 056 000,00 | -115612418,8 | -15057529,42 | 837313087,1 | 1747656015 | 2657998942 | 3527239620 | 4394913465 |

VII. Tableau d'équilibre des Ressources et Emplois

| Ressources | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Fonds Propres | 258 267 724,75 | | | | | | | |
| Emprunt | | | | | | | | |
| CAF | | 139 483 834,01 | 155 479 629,70 | 171 305 755,45 | 171 239 505,45 | 218 279 505,45 | 169 097 255,45 | 169 097 255,45 |
| Reprise sur FDR | | | | | | | | 55 211 724,75 |
| Val Résiduelle | | | | | | | | 50 069 500,00 |
| ST/Ressources (A) | 258 267 724,75 | 258 267 724,75 | 155 479 629,70 | 171 305 755,45 | 171 239 505,45 | 218 279 505,45 | 169 097 255,45 | 274 378 480,20 |
| Emplois | | | | | | | | |
| Coeff d'inflation | | 2,10 | 2,19 | 2,28 | 2,38 | 2,49 | 2,49 | 2,49 |
| Immob et Renouv | 203 056 000,00 | - | - | - | - | - | - | - |
| Remb du principal | | - | - | - | - | - | - | - |
| Dotation au FDR | | 47 380 681,61 | 51 109 746,77 | 51 109 746,77 | - | - | - | - |
| ST/Emplois (B) | 203 056 000,00 | 47 380 681,61 | 51 109 746,77 | 51 109 746,77 | | | | |
| Solde annuel Ress-Emploi (C) =(A)-(B) | 55 211 724,75 | 210 887 043,14 | 104 369 882,93 | 120 196 008,68 | 171 239 505,45 | 218 279 505,45 | 169 097 255,45 | 274 378 480,20 |
| Solde Cumulé | 55 211 724,75 | 266 098 767,89 | 161 728 884,96 | 281 924 893,64 | 453 164 399,09 | 671 443 904,54 | 840 541 159,99 | 1 114 919 640,19 |
| Distrib Dividendes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Solde après Dividendes | | | | | | | | |
| Trésoreie Début Année (D) | | 55 211 724,75 | 266 098 767,9 | 370 468 650,82 | 490 664 659,5 | 661 904 165 | 880 183 670,4 | 1 049 280 926 |
| Trésoreie Fin d'Année (E) = (D)+(C) | 55 211 724,75 | 266 098 767,89 | 370 468 650,82 | 490 664 659,50 | 661 904 164,95 | 880 183 670,40 | 1 049 280 925,85 | 1 323 659 406,05 |

VIII. Tableaux des VAN

VAN à 10%

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flux nets annuels | - 258 267 724,75 | 258 267 724,75 | 155 479 629,70 | 171 305 755,45 | 171 239 505,45 | 218 279 505,45 | 169 097 255,45 | 169 097 255,45 |
| coefficient d'actualisation | 1,00 | 0,91 | 0,83 | 0,75 | 0,68 | 0,62 | 0,56 | 0,51 |
| Flux nets annuels actualisé | - 258 267 724,75 | 234 788 840,66 | 128 495 561,74 | 128 710 238,46 | 116 958 886,25 | 135 534 399,31 | 95 450 992,34 | 86 845 167,99 |
| VAN à 10% | 66 851 636,19 | | | | | | | |

VAN à 50%

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Flux nets annuels | -258267724,8 | 258267724,8 | 155479629,7 | 171305755,5 | 171239505,5 | 218279505,5 | 169097255,5 | 169097255,5 |
| coefficient d'actualisation | 1 | 0,666666667 | 0,444444444 | 0,296296296 | 0,197530864 | 0,131687243 | 0,087791495 | 0,058527663 |
| Flux nets annuels actualisé | -258267724,8 | 172178483,2 | 69102057,64 | 50757260,87 | 33825087,5 | 28744626,23 | 14845300,89 | 9896867,26 |
| VAN à 50% | 121 081 958,81 | | | | | | | |

VAN à 60%

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Flux nets annuels | -258267724,8 | 258267724,8 | 155479629,7 | 171305755,5 | 171239505,5 | 218279505,5 | 169097255,5 | 169097255,5 |
| coefficient d'actualisation | 1 | 0,625 | 0,390625 | 0,244140625 | 0,152587891 | 0,095367432 | 0,059604645 | 0,037252903 |
| Flux nets annuels actualisé | -258267724,8 | 161417328 | 60734230,35 | 41822694,2 | 26129074,93 | 20816755,81 | 10078981,84 | 6299363,652 |
| VAN à 60% | -96850396,78 | | | | | | | |

IX. Taux de Rentabilité Interne

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Taux de rentabilité interne | |
| Taux d'actualisation | VAN |
| 50% | 121 081 958,81 |
| TRI | 0 |
| 60% | - 96 850 396,78 |
| Tri = 55,55 | |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Outil de recueil des données

Etude du profil du consommateur

| | |
|---|--|
| <p>Objectifs de l'étude :</p> <p>Étude réalisée dans le cadre d'un de la création d'une poissonnerie à Ourossogui.Elle s'attache notamment à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le type de poisson consommé • les critères de consommation de poisson, • le lieu d'achat, • la fréquence de consommation de poisson, • le budget moyen consacré à ces produits, • les attentes face à une poissonnerie | |
| <p>Q 1. Le plus souvent vous achetez du poisson :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Frais ➤ Surgelé ➤ Transformé ➤ Je n'achète jamais de poissons | <p>Nombre de réponses</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Q 3. Où avez-vous l'habitude d'acheter votre poisson ?</p> <p>Plusieurs réponses possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Au marché ➤ Par commande à Dakar | <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Q 4. A quelle fréquence achetez-vous du poisson ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plus d'une fois par semaine ➤ Une fois par semaine ➤ Une fois par mois | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Q 5. Quel est le budget mensuel que vous consacrez à l'achat de poissons ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Moins de 300 FCFA ➤ Moins de 500 FCFA ➤ Moins de 1000 F CFA ➤ Moins de 1500 FCFA ➤ Pus de 1500 FCFA | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Q 6. Quelles sont vos attentes pour une poissonnerie ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prix compétitifs | <p>.....</p> |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualité ➤ Hygiène ➤ Fidélisation ➤ Choix ➤ Fraicheur ➤ Autres | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Q 7. Quels services supplémentaires de la part d'une poissonnerie pensez-vous avoir besoin ?</p> <p>(Plusieurs réponses possibles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ découpe et préparation du poisson ➤ explications pour préparer le poisson ➤ Faire des commandes pour le commerce ➤ Autres | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Q 8. Quel(s) moment(s) devrait ouvrir une usine de poisson ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le matin ➤ Le matin et le soir | <p>.....</p> <p>.....</p> |

Références bibliographiques

- DAVISTER Catherine, 2010, « *La gestion des ressources humaines*», in MERTENS Sybille (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Edi pro, Liège,
- Demeure Claude (2008) *Aide –mémoire MARKETING* 6^e édition Dunod, Paris, 400 p
- Fady André, Guy Basset (2006) *Management de la distribution* Gérard Clique, 2e édition Dunod, Paris, 377 p
- Hassid Olivier(2008) *LA GESTION DES RISQUES* 2e édition Dunod, Paris, 160 p
- Jacquot Thierry – Richard Milkof(2007) *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise descouts*, Darclos & Pearson Education France 316 p
- Kerebel Pascal,(2009) *Management des risques* Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles
- LAVILLE Jean-Louis, SAINSEAULIEU Renaud(1997), **Sociologie de l'association, des Organisations à l'épreuve du changement social**, Desclée de Brouwer, Paris (coll. Sociologie Economique).
- Le Boterf Guy(1993) Pierre Lessard **L'ingénierie des projets de développement**, Edition Agence D'ARC 4^e impression
- LOCHARD Jean (2008) **Les ratios qui comptent** Deuxième édition Troisième tirage EYROLLES Éditions d'organisation
- MBAYE Lamine (Décembre 2005) *Etat des lieux de la filière de transformation artisanale des produits halieutiques au Sénégal*
- Ndoye Fatou, ENDA-GRAF, Dakar Pascale Moity-Maïzi, CNEARC, Montpellier Cécile Broutin, GRET, Dakar *De la pirogue au plat, Le poisson fumé sur la Petite Côte sénégalaise*, ENDA-GRAF, CNEARC, GRET, CIRAD
- Ogien Dov (2008) *Maxi fiche de gestion financière de l'entreprise*, Dunod Paris,
- Vallée Mme Stéphanie *L'autonomisation économique des femmes dans l'espace francophone*, Projet de rapport (Québec)

Rapports et dossiers d'enquête

- **Etude diagnostique dans les cinq régions d'implantation des projets du millenium challenge account (MCA) région de Matam**(février 2009), 59 p
- *Filière Halieutique au Sénégal*, Dossier d'information pour les PME d'Afrique sur la transformation agroalimentaire CTA – Gret – Réseau TPA

- *Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence* (PAQUET), Secteur Éducation-Formation, 2013-2025, juillet 2013, République du Sénégal.
- *RAPPORT SUR LA SITUATION DE LA PAUVRETE DANS LES PAYS DE L'UEMOA*, (2012) Direction Générale des Etudes Economiques et de la Monnaie,
- *RESULTATS GENERAUX DES PÊCHES MARITIMES 2011* (2010 Août 2011) *MINISTERE DE LA PECHE ET DES AFFAIRES MARITIMES-DPM, REPUBLIQUE DU SENEGAL, MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCE*, 121 p
- *SITUATION ECONOMIQUE ETSOCIALE REGIONALE 2010* (2011) *AGENCE NATIONALE DE LA STATISTIQUE ET DE LA DEMOGRAPHIE, Service Régional de la Statistig et de la Démographie de Matam* 134 p

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Liste des tableaux | iii |
| Liste des Abréviations | iv |
| Sommaire..... | vi |
| Résumé du projet | vii |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DU MARCHE..... | 7 |
| Chapitre 1 : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET METHODES DE COLLECTE DONNEES | 8 |
| 1. Présentation du secteur concerné par le projet et présentation du projet..... | 8 |
| 1.1. Présentation du secteur concerné par le projet. | 8 |
| 1.1.1. La région de Matam | 8 |
| 1.1.2. La répartition spatiale de la population..... | 8 |
| 1.1.3. La pauvreté. | 10 |
| 1.2. Présentation du projet..... | 10 |
| 2. Méthodes de collecte des données..... | 11 |
| Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DU MARCHE | 12 |
| 1. Présentation du promoteur..... | 12 |
| 2. Etude de marché | 12 |
| 2.1. La malnutrition..... | 13 |
| 2.2. La filière poisson..... | 13 |
| 2.3. Ourosogui, une localité en plein essor..... | 14 |
| 2.4. Les habitudes alimentaires | 14 |
| 2.5. Prix du poisson..... | 15 |
| 2.6. Les coûts de commercialisation | 15 |
| 3. Analyse de l'offre et de la demande | 15 |
| 3.1. Analyse de la demande..... | 15 |
| 3.1.1. Une demande concentrée | 15 |
| 3.1.2. La consommation moyenne annuelle de poisson | 16 |
| 3.1.3. Sur le plan de la formation..... | 17 |
| 3.2. Analyse de l'offre..... | 17 |

| | | |
|---|--|----|
| 3.2.1. | L'offre locale de poissons frais..... | 17 |
| 3.2.2. | L'offre locale de poissons transformés..... | 17 |
| 3.3. | Analyse en FFMO..... | 18 |
| 3.4. | Gestion des risques..... | 20 |
| 3.5. | Recommandation..... | 20 |
| DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET..... | | 21 |
| Chapitre 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET : PROPOSITIONS JURIDIQUES, TECHNIQUES, MARKETING ET FINANCIERES..... | | 22 |
| 1. | Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet..... | 22 |
| 1.1. | Propositions juridiques..... | 22 |
| 1.2. | Propositions techniques..... | 22 |
| 1.2.1. | Identification des besoins en ressources humaines..... | 22 |
| 1.2.2. | Estimation de la demande : Identification des produits à commercialiser..... | 23 |
| 1.2.3. | Identification des équipements, installations, machineries..... | 24 |
| 1.2.4. | Equipement et mobilier de bureau= 7000 000..... | 25 |
| 1.2.5. | Equipement du centre de formation..... | 25 |
| 1.2.6. | Autres investissements..... | 25 |
| 1.3. | Propositions organisationnelles..... | 25 |
| 1.3.1. | L'organisation..... | 25 |
| 1.3.2. | Organigramme..... | 28 |
| 1.3.3. | Politique des ressources humaines..... | 28 |
| 1.3.4. | La gestion de la formation..... | 29 |
| 1.3.5. | Politique de formation..... | 32 |
| 1.3.6. | Politique de communication..... | 32 |
| 2. | Propositions marketing et financières du projet..... | 34 |
| 2.1. | Propositions marketing..... | 34 |
| 2.1.1. | Les stratégies de pénétration du marché..... | 34 |
| 2.1.2. | Politique de prix..... | 36 |
| 2.1.3. | La force de vente..... | 37 |
| 2.1.3.1. | La formation de la force de vente..... | 37 |
| 2.1.3.2. | Structure de la force de vente..... | 38 |
| 2.1.3.3. | Rémunération de la force de vente..... | 38 |
| 2.1.4. | Politique de distribution..... | 38 |
| 2.1.4.1. | Un réseau de vente..... | 39 |

| | |
|---|----|
| 2.1.4.2. Le principe de rotation du poste | 39 |
| 2.1.4.3. La logistique | 39 |
| 2.2. Analyse financière et économique du projet | 40 |
| 2.2.1. Analyse financière | 40 |
| 2.2.1.1. Analyse financière sommaire..... | 41 |
| 2.2.1.2. Analyse financière détaillée..... | 42 |
| Chapitre 4 : RESULTATS ATTENDUS ET PERSPECTIVES. | 48 |
| 1. Résultats attendus du projet (impacts du projet) | 48 |
| 2. Perspectives | 49 |
| CONCLUSION GENERALE | 50 |
| ANNEXES | 53 |
| BIBLIOGRAPHIE | 65 |
| TABLE DES MATIERES..... | 67 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE