



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION
(CEE)**

**MBA en Administration et Gestion
(MBA/AG)**

**Promotion 12
(2013-2014)**

**PROJET PROFESSIONNEL
THEME**

**PROJET DE CREATION D'UNE UNITE
D'EMBOUCHE BOVINE A LABGAR DANS LE
DEPARTEMENT DE LINGUERE AU SENEGAL.**

Présenté par :

Thierno Djibril SOW

Dirigé par :

Gildas MOUKPE

Enseignant associé au CESAG

novembre 2014

Dédicace

Je dédie ce travail :

- ❖ à mes deux parents, pour l'amour et toute la rigueur dont ils ont su faire preuve pour m'assurer une éducation réussie ;

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

Qu'il soit pour vous une source de fierté.

- ❖ à toute ma famille : frères et sœurs, cousins (es), oncles et tantes.
- ❖ à tous mes amis (es).

Remerciements

Avant tout, je remercie DIEU le Tout Puissant et Miséricordieux, pour m'avoir accordé la santé, la force, l'intelligence et le courage de mener à bien ce travail.

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également à l'endroit de :

- ❖ Monsieur Gildas MOUKPE, mon encadreur pour la qualité de son encadrement et de sa disponibilité ;
- ❖ Monsieur Youssoupha SANE, censeur du Lycée Cheikh Amadou Lamine DABO de Mbour, pour sa participation à ma formation au niveau du CESAG ;
- ❖ L'ensemble du corps professoral du CESAG et à l'administration ;
- ❖ Mes collègues et amis de la 1^{ère} promotion de MBA-AG et plus particulièrement à Mamadou Faty DIOP pour toute l'attention qu'il porte à mon égard;
- ❖ Tous mes amis (es) et plus particulièrement à Djiby Alassane SOW et Diaba BA pour leur soutien moral et financier qu'ils n'ont cessé de me manifester durant toute ma formation au CESAG.

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

Sigles et abréviations

AFD : Analyse Financière Détaillée

AFS : Analyse Financière Sommaire

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la démographie

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Chiffre d'Affaires

CAF : Capacité d'Autofinancement

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFC : Cash Flow Cumulés

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

CEP : Cellule des Etudes et de Planification

CPE : Centre de Perfectionnement des Eleveurs

DDE : Direction de Développement des Equins

DIREL : Direction de l'Elevage

DIRFEL : Direction Régionale des Femmes en Elevage

DRCI : Délai de Récupération du Capital Investi

DSV : Direction des Services Vétérinaires

EISMV : École Inter-états des Sciences et Médecine vétérinaires de Dakar

ENSA : École Nationale Supérieure d'Agriculture de Thiès

FCFA : Franc de la Communauté Française de l'Afrique

FF : Flux Financiers

GPF : Groupement de Promotion Féminine

ISFAR : Institut de Formation Agricole et Rurale de Bambey

LOASP : Loi d'Orientation Agro-Sylvo Pastorale

MDE : Maison des Eleveurs

MEPA : Ministère de l'Elevage et des Productions de l'Elevage

MSCV : Marge Sur Coût Variable

NISDEL : Nouvelle Initiative Sectorielle Pour le Développement de l'Elevage

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PAPEL : Projet d'Appui à l'Elevage

PACE : Projet Panafricain de Contrôle des Epizooties

PADV : Projet d'Aménagement et de Développement Villageois

PRODAM : Projet de Développement Agricole de Matam

PESTEL : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNDASP : Programme National de Développement Agro-Sylvo Pastoral

PNIA : Programme National d'Investissement Agricole

RUMI : Rendement de l'Unité Monétaire Investi

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limité

SCA : Stratégie de Croissance Accélérée

SODESP : Société Pour Le Développement de l'Elevage dans la zone Sylvo-Pastorale

SR : Seuil de rentabilité

TRI : Taux de Rendement Interne

VAN : Valeur Actuelle Nette

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques d'un bovin d'embouche.....	20
Tableau 2 : Récapitulatif de l'alimentation des animaux	21
Tableau 3 : Données financières	29
Tableau 4 : Plan de financement.....	30

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux.....	vi
Table des matières.....	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET CADRE ORGANISATIONNEL	8
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	9
1.1. Généralités sur l'embouche bovine.....	9
1.1.1. Définition	9
1.1.2. Justification	9
1.1.3. Objectifs.....	10
1.1.4. Différents types d'embouches	10
1.2. Démarches d'élaboration du projet	12
Chapitre 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET CADRE ORGANISATIONNEL	14
2.1. Méthode de collecte et d'analyse des données.....	14
2.1.1. Méthode de collecte des données.....	14

2.1.2. Méthode d'analyse des données	14
2.2. Cadre organisationnel	15
2.2.1. Profils et fonctions	16
2.2.2. Postes de travail et effectifs	17
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE.....	18
Chapitre 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	19
3.1. Etude technique	19
3.2 Etude financière	24
3.3 Marché et prix.....	34
3.4 Forme juridique.....	40
Chapitre 4 : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS	42
4.1. Forces et faiblesses de l'élevage au Sénégal.....	42
4.1.1. Forces.....	42
4.1.2. Faiblesses.....	43
4.2. Propositions et recommandations	45
CONCLUSION GENERALE	47
ANNEXES	50
BIBLIOGRAPHIE.....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les objectifs du Sommet mondial de l'alimentation recoupent ceux du Millénaire pour le développement en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et du nombre des personnes qui souffrent de la faim. Le secteur de l'agriculture occupe une place de choix dans les politiques et les stratégies de l'Etat pour relever de tels défis.

En effet, au Sénégal, l'Agriculture constitue la principale activité économique en zone rurale où elle occupe une large part de la population active. Elle contribue encore de façon significative à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB).

Les politiques, programmes et projets agricoles mis en œuvre au Sénégal sont nombreux, mais ils n'ont pas encore permis, à ce jour, de réduire la pauvreté et d'enrayer la forte tendance du pays à demeurer importateur net de produits alimentaires. Une des raisons de ces faibles performances réside dans la relative dispersion des actions de développement du secteur rural mise en œuvre par l'Etat du Sénégal avec l'appui des bailleurs de fonds.

Depuis 2004, la volonté politique de l'Etat du Sénégal s'est manifestée par l'élaboration consensuelle et la promulgation de la Loi d'Orientation Agro-Sylvo Pastorale (LOASP) qui énonce un Programme National de Développement Agro-Sylvo Pastoral (PNDASP). Cette loi qui trace la vision de l'Agriculture sénégalaise, présente les axes stratégiques de développement agricole sur le long terme (2004-2024) et sera complétée par une réforme foncière en cours de négociation¹.

En matière de production agricole, le secteur de l'élevage constitue une composante importante de l'économie nationale. Il représente 7,5% du PIB national et 35% du Produit Intérieur Brut Agricole. La valeur du cheptel sur pied est estimée à 550 milliards de FCFA dont 490 milliards pour le cheptel ruminant. Trois cent cinquante mille familles vivent de l'élevage pratiqué sur l'ensemble du territoire national².

¹ Ministère de l'Economie et des Finances, 2005. Stratégie de Croissance accélérée, grappe agriculture et agro-industrie.

² Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique, 2004. NISDEL, situation et perspectives du sous secteur de l'élevage, Octobre 2004.

Le sous-secteur de l'élevage dans notre pays présente des atouts réels pour résoudre les problèmes liés à l'autosuffisance en viande et lait. On peut citer entre autres atouts de ce secteur :

- La diversité des spéculations selon les différentes zones agro écologiques
- Les opportunités d'exportation de produits animaux (miel, cire, cuirs et peaux)
- L'importance du cheptel à la fois riche et varié
- La maîtrise, sur le plan sanitaire, de maladies comme la peste bovine et la péri pneumonie contagieuse bovine
- L'existence, en matière de recherche vétérinaire, du Laboratoire National de l'Élevage et de Recherches Vétérinaires, institut de référence en Afrique de l'Ouest
- L'existence de plusieurs structures d'enseignement supérieur impliquées dans la recherche vétérinaire et zootechnique et la formation de cadres de haut niveau : École Inter-états des Sciences et Médecine vétérinaires de Dakar (EISMV), École Nationale Supérieure d'Agriculture de Thiès (ENSA), Institut de Formation Agricole et Rurale de Bambey (ISFAR)
- L'importante marge de progression des différentes filières de productions animales.

Malgré les atouts considérables du Sénégal dans le secteur de l'élevage, force est de constater qu'une large partie de la population (en rapide croissance) n'a toujours pas accès à une alimentation suffisante et vit dans une situation de pauvreté. Cette situation est due à :

- un mode d'élevage qui reste toujours traditionnel ;
- une faible productivité du cheptel ;
- des revenus faibles et peu diversifiés pour l'éleveur ;
- des productions aléatoires et insuffisantes en viande et lait, se traduisant par une consommation per capita située à 10 kg de viande et 27 litres de lait ;
- un faible accès, sinon le non accès, au marché international ;
- une dégradation des écosystèmes pastoraux et agro-pastoraux.

Dans une telle situation, l'élevage sénégalais a besoin de changer ses repères en s'appuyant sur de nouveaux paradigmes pour relever les nombreux défis. Les enjeux sont multiples et concernent :

- l'accroissement des productions animales dans des systèmes durables ;
- l'approvisionnement régulier des marchés et des industries en produits d'origine animale ;
- la compétitivité du sous-secteur vis-à-vis des produits venant de l'extérieur ;

- le développement des exportations de produits animaux ;
- le développement des industries animales,
- la sauvegarde des ressources naturelles ;
- la préservation de la santé publique.

Pour relever de tels défis un nouveau mode d'élevage doit être adopté, c'est dans ce cadre que s'inscrit un tel projet de création d'une unité d'embouche bovine pour produire plus et mieux de la viande avec une ferme moderne.

La croissance démographique et le phénomène des changements climatiques ont, par ailleurs, induit une pression de plus en plus importante sur des ressources pastorales de plus en plus rares. Et les fortes compétitions et tensions qui se développent entre les différents utilisateurs de l'espace rural évoluent souvent en conflits et, à terme, peuvent remettre en cause la coexistence pacifique qui a toujours caractérisé les rapports sociaux en milieu rural.

La demande en produits d'élevage s'est accrue avec l'urbanisation, entraînant l'émergence de systèmes d'élevage à vocation plus intensive. La tendance à la modernisation des systèmes de production a également généré de nouveaux défis, en termes de conduite et d'alimentation des animaux. De nouvelles exigences en matière de sécurité sanitaire des aliments ou de compétitivité des filières s'imposent désormais face à la globalisation des échanges commerciaux.

La production de viande a augmenté de 45 pour cent sur la période 2005-2012. Un peu plus des 2/3 de la production sont fournis par les filières bovine (43%) et avicole (26%). La hausse de la production est particulièrement remarquable (95%) pour la volaille, qui a pu ainsi profiter de la mesure d'interdiction d'importer des produits avicoles, en rapport avec la menace liée à la grippe aviaire. Le léger repli (-2%) de la production de viande enregistré en 2012 est dû principalement à une baisse du poids des carcasses chez les bovins (situation alimentaire difficile vécue par le bétail cette année là)³.

Aujourd'hui, grâce aux mutations que subit l'environnement commercial, de nouvelles idées ainsi que de nouveaux projets tels que l'embouche bovine, dont la contribution à l'économie est très significative, sont créés et mis en place afin d'atteindre l'autosuffisance

³Rapport PAM, Juillet 2014

alimentaire. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre projet de création d'une unité d'embouche bovine dans la commune de Labgar.

Nous ferons d'abord, une revue de la littérature sur la structure du secteur de l'élevage en général et de l'élevage des bovins en particulier. Ensuite nous présenterons la méthodologie mise en place pour collecter et traiter les informations nécessaires à la formalisation du projet, puis nous ferons une étude du marché de bétail afin de dégager les opportunités et les éventuels freins. Enfin, nous présenterons successivement les implications techniques, financières, organisationnelles, marketing et juridiques du projet et éventuellement ses conditions de mise en œuvre.

PRESENTATION DE L'ETUDE

A. Objet de l'étude

L'objet de la présente étude est la création d'une unité d'exploitation bovine dans la zone de Labgar, une commune du département de Linguère, située à soixante kilomètres (60 km) au Nord-est de la ville de Linguère. Cette commune logée à la frontière des deux régions de Saint Louis et de Louga regorge d'énormes potentialités dans le domaine de l'élevage.

B. Objectifs de la recherche

1. Objectif général

L'objectif général de ce projet est de formaliser et mettre en œuvre une ferme d'élevage bovine en vue de contribuer à l'autosuffisance en protéines animales du pays.

2. Objectifs spécifiques

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

- Intensifier la production et améliorer la productivité de viande bovine de qualité ;
- Booster et planifier la production pour régulariser le marché de la viande bovine de qualité ;
- Faire de l'embouche un moyen de lutte contre le chômage et la pauvreté ;
- Accroître les revenus des ménages en milieu rural et péri urbain ;
- Diminuer la pression du cheptel bovin sur les pâturages naturels ;

- Mettre en place un réseau national de professionnels de la chaîne d'approvisionnement en bovins sur pied et en viande qualité Extra ;
- Valoriser le potentiel animal ;
- Valoriser le potentiel de ressources pastorales et agropastorales.

C. Intérêts de l'étude

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

- Au plan national, cette étude permettra aux investisseurs intéressés par le secteur ou toute autre partie prenante, d'avoir à disposition un projet viable dont l'expertise a été évalué en termes d'analyse de marché, d'analyse financière et de mise en œuvre de projet ;
- Au plan local, ce projet pourra créer des emplois et inciter les jeunes à prendre leurs propres initiatives pour sortir de l'oisiveté dont ils sont victimes ;
- Pour le promoteur cette étude servira d'outils d'informations convaincantes dans la réalisation dudit projet ;
- Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce travail traduit l'intérêt que porte cette institution aux problèmes de management en Afrique, il peut servir aussi de source d'informations en ce qui concerne la création de projets du secteur privé ;
- Pour nous même, cette étude est un moyen de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation en administration et gestion des entreprises au CESAG.

D. Délimitation de l'étude

Cette étude aura pour cadre, la commune de Labgar, dans le département de Linguère, dans la région de Louga. Labgar est situé à 60 km au nord de la ville de Linguère.

E. Présentation de la zone d'étude

Le site qui abritera le projet est un terrain d'une superficie d'un hectare (1 ha) obtenu par attribution directe de la commune de Labgar. Le choix de ce site s'explique par sa

disponibilité, sa proximité par rapport au forage et du fait qu'il n'engendre aucun frais pour son acquisition.

En effet, Labgar est une collectivité administrative érigée depuis le recensement de 1976 et se situe dans l'arrondissement de Dodji, département de Linguère.

Érigée en commune avec l'acte III de la décentralisation en Juin 2014, la commune de Labgar se trouve dans la zone Agro sylvo-pastorale et plus précisément dans la zone Nord et Centre Nord (Saint – Louis, Matam et Louga) qui concentre près de 32% du bétail ruminant avec 27% des bovins et 33% des petits ruminants du pays⁴.

Labgar est une zone d'élevage par excellence, les populations ont l'opportunité d'être formées sur les techniques d'élevage par la Société pour le Développement de l'Élevage dans la Zone Sylvo-pastorale (SODESP) créée depuis 1976 et le Centre pour le Perfectionnement des Éleveurs (CPE).

⁴ Rapport final de **MBAYE M. & NIANG M.**, Evolution des exportations de bétail malien au Sénégal suite aux récentes crises, Décembre 2013.

PREMIERE PARTIE:
CADRE CONCEPTUEL, METHODOLOGIE DE
L'ETUDE ET CADRE ORGANISATIONNEL

Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL

1.1. Généralités sur l'embouche bovine

1.1.1. Définition

L'embouche est conçue comme une technique d'élevage intensif pratiquée sur des bovins maigres entretenus en stabulation et visant la production de viande dans un temps relativement court (100 à 200 jours). Autrement dit, l'embouche consiste à engraisser et à mettre en condition certains types de bétail pour la boucherie. La rentabilité dépend de nombreux facteurs, dont les plus importants sont : l'efficacité de l'atelier d'embouche (indice de consommation, croissance pondérale, durée, etc.) ; l'écart entre le prix de l'animal maigre et celui de l'animal engraisé⁵. (*Source : Référentiel Technico-économique de l'embouche bovine, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage du Niger, 1^{ère} Edition Juin2011.*)

1.1.2. Justification

L'embouche bovine est une activité de plus en plus pratiquée par les producteurs des pays du Sahel et ceux du Sénégal en particulier. L'embouche bovine se justifie par la nécessité de lever un certain nombre de contraintes afin de booster la production et la productivité de la sous filière bovine. En effet le constat de la situation nécessite l'application de systèmes de plus en plus intensifs de production :

- Perte de poids des animaux en saison sèche
- Le faible rendement des carcasses et de la qualité de la viande ;
- Irrégularité de l'approvisionnement du marché de la viande bovine ;
- Sous occupation des producteurs (hommes, femmes et jeunes) à certaines périodes de l'année
- Faible intégration entre production végétale et production animale
- Baisse drastique de la capacité de charge des parcours naturels

⁵Référentiel Technico-économique de l'embouche bovine, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage du Niger, 1^{ère} Edition Juin2011

1.1.3. Objectifs

Pour atteindre l'objectif général du projet, les objectifs spécifiques suivants ont été retenus :

- Intensifier la production et améliorer la productivité de viande bovine de qualité
- Booster et planifier la production pour régulariser le marché de la viande bovine de qualité
- Faire de l'embouche un moyen de lutte contre le chômage et la pauvreté
- Accroître les revenus des ménages en milieu rural et péri urbain
- Diminuer la pression du cheptel bovin sur les pâturages naturels
- Mettre en place un réseau national de professionnels de la chaîne d'approvisionnement en bovins sur pied et en viande qualité Extra
- Valoriser le potentiel animal
- Valoriser le potentiel de ressources pastorales et agropastorales

1.1.4. Différents types d'embouches

1°) *Selon la durée, on distingue*

a) **l'embouche courte** 100 à 120 jours au plus : 1 ou 2, voire 3 lots peuvent se succéder.

b) **l'embouche longue ou ranching**: permet l'élevage d'un seul lot par an. Ici on achète de jeunes bovins de 18 mois à 2 ans qu'on engraisse pendant 7 à 8 mois.

Ces deux types d'embouche peuvent être complétés par une **embouche dite de finition** d'une durée maximale de 30 jours et portant sur les catégories animales suivantes :

- bœufs de travail en fin de carrière,
- taurillon insuffisamment gras.

2°) *Selon la taille de l'exploitation on distingue*

L'embouche paysanne (1 à 3 têtes) où la quasi-totalité de la ration est produite par l'exploitation (sous-produits agricoles, fourrage)

- conditions nécessaires pour implanter cette technique :

- a) facilité d'approvisionnement en animaux maigres à des prix modérés,
- b) abondance de sous-produits agricoles ou de fourrage de cueillette,
- c) facilité de commercialisation à des prix rémunérateurs,
- d) bonne couverture sanitaire réduisant les risques de pertes.

L'embouche commerciale (4 à 25 têtes) où la majeure partie des aliments est achetée.

L'embouche industrielle (au delà de 25 têtes et jusqu'à des milliers). C'est le feed-lot utilisant soit des sous-produits agro-industriels soit des fourrages à haut rendement ou par combinaison des deux.

3) Selon le système d'alimentation on parle aussi de :

L'embouche herbagère ou embouche extensive

Elle consiste à entretenir les animaux sur des pâturages naturels ou cultivés. Seule une complémentation minérale est donnée. C'est la méthode utilisée en ranching.

L'embouche herbagère concerne surtout des animaux jeunes (2 à 5 ans). Elle se fait généralement sur 1 à 2 ans couvrant deux saisons de pluie.

L'embouche semi intensive

Cette technique utilise également le pâturage naturel ou cultivé mais sur un temps plus court et avec une complémentation alimentaire plus ou moins importante comportant des sources protéiques, énergétiques et minérales.

L'embouche intensive

Elle permet des gains de poids importants et plus rapides et des animaux mieux finis et plus gras. Deux variantes possibles sont observées :

- *Embouche sur pâturage intensif* (cultures fourragères irriguées) avec complémentation alimentaire concentrée plus ou moins importante
- *Embouche en stabulation totale*

Technique où toute l'alimentation est fournie à l'auge. Les concentrés occupent une place importante (céréales, racines et tubercules, sous-produits agro-industriels etc.)

La durée est relativement courte et n'excède pas 6 mois.

1.2. Démarches d'élaboration du projet

Elaborer un projet consiste à donner corps à une idée exprimée par un promoteur.

Le rédacteur de projet définit les conditions de faisabilité (économiques, humaines, techniques et financières), de rentabilité et de pérennité du projet. Un projet élaboré permet de renseigner les parties prenantes (promoteurs, partenaires et surtout bailleurs) sur la viabilité économique et financière du projet.

Les informations permettant d'élaborer le projet sont obtenues par un jeu de questions-réponses entre le rédacteur du projet et le promoteur, pour les informations concernant ce dernier, et entre le rédacteur et le technicien du secteur, pour les questions techniques.

La phase d'élaboration est cruciale pour l'avenir du projet car elle implique des décisions stratégiques dans des situations d'incertitude.

Selon Thierry GIDEL et William ZONGHERO dans *Management de Projet 1*, on peut distinguer trois étapes dans l'exécution de la phase de formalisation d'un projet :

- étude d'opportunité : sélection des idées du projet ;
- étude de faisabilité : justification de la poursuite du projet chez le client (technique, économique, risques)
- étude d'avant projet : choix du concept des objectifs, lancement du projet chez le réalisateur.

Pour le cas de notre projet, on va réaliser conjointement la faisabilité et l'avant projet une fois que l'étude d'opportunité est réalisée.

1. Etude d'opportunité

L'étude d'opportunité nous permettra de sélectionner les idées pertinentes à fort potentiel selon des critères stratégiques. La sélection des idées du projet est faite par le promoteur de la

ferme à partir des premiers éléments disponibles (analyse de l'existant, veille concurrentielle et technologique, résultats d'enquêtes).

2. Etude de faisabilité

L'étude de faisabilité justifie la poursuite du projet chez le client : faisabilité technique et économique, conséquences attendues (études d'impact) sur l'entreprise et son environnement, mais aussi, un niveau de risque acceptable.

L'étude de faisabilité sera divisée en deux étapes :

- Faisabilité technique : elle démontre par une étude succincte du produit et des moyens de production que le projet est réalisable (risques techniques acceptables, capacités à mobiliser les ressources internes ou externes).
- Faisabilité économique : elle comprend une étude de marché (faisabilité commerciale), une évaluation préliminaire des délais et des coûts du projet, une évaluation préliminaire du budget du projet, une étude de rentabilité du projet et des flux de trésorerie (rentabilité d'exploitation, rentabilité globale du projet et la trésorerie.)

3. Etude d'avant projet

La phase d'avant projet a pour but de formaliser les données d'entrée des phases de définition et de réalisation du projet :

- Clarifier et préciser les données d'entrée de conception : spécification générale ;
- Choisir le meilleur concept technique pour satisfaire la mission du projet ;
- Négocier les objectifs : performance, coût et délai ;

L'avant projet est l'étude sommaire du projet pour choisir le concept du produit, s'engager sur les objectifs et fournir les bases du contrat.

Le coût des études préliminaires (faisabilité et avant-projet) représente 1 à 5% du coût total du projet.

Après les études de faisabilité, on va établir le planning d'exécution des activités du projet et fixer la date de démarrage du projet.

Chapitre 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET CADRE ORGANISATIONNEL

2.1. Méthode de collecte et d'analyse des données

2.1.1. Méthode de collecte des données

La méthodologie de collecte des données s'articule autour de trois points : la revue bibliographique, la collecte des données, le questionnaire complété par des entretiens.

- Revue bibliographique : elle s'est déroulée pendant toute la durée de l'étude au niveau de certains centres de documentation et d'information dont la bibliothèque du CESAG, de l'EISMV de Dakar. Des recherches documentaires ont été faites aussi sur certains sites Internet (voir bibliographie). Par ailleurs des personnes ressources susceptibles de détenir des informations ont été sollicitées pour avoir des éclaircissements et des approfondissements sur le sujet. La revue bibliographique a permis d'une part de connaître l'existant, afin de comprendre et de mieux cerner la place des fermes d'embouche bovine dans les exploitations agropastorales.
- Collecte des données relatives à l'étude auprès des Ministères de l'élevage, de l'Economie et des Finances, ainsi qu'auprès de l'Agence Nationale de Statistique et de la Démographie (ANSD).
- Le questionnaire (voir annexe 1) : afin de pouvoir suivre le processus séquentiel de segmentation, de ciblage et de positionnement, un questionnaire a été élaboré. Pour la rédaction du questionnaire, nous avons fait la liste des éléments qui nous semblaient pertinents afin de pouvoir les traduire en questions organisées suivant une suite logique.
- Les entretiens : au moment du traitement des données, des entretiens directs ou téléphoniques ont été nécessaires pour confirmer certaines informations ou avoir des précisions supplémentaires.

2.1.2. Méthode d'analyse des données

A ce niveau l'outil de diagnostic qui sera utilisé est l'analyse SWOT ou matrice SWOT. C'est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

1. un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que l'analyse PESTEL (modèle permettant d'identifier l'influence positive ou négative que peuvent exercer sur une organisation les facteurs macroéconomiques), le modèle des cinq forces de la concurrence proposé par Michael Porter, ou encore une analyse de scénarios. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.
2. un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

C'est la confrontation entre les deux résultats établis grâce au modèle SWOT (résultats du diagnostic externe et du diagnostic interne), qui va permettre d'alimenter l'étape suivante de formulation des options stratégiques.

Cependant, la matrice SWOT n'apporte une aide pertinente que dans la mesure où les questions initiales sont convenablement posées, que l'on puisse y répondre, et que l'on a bien analysé chaque domaine en termes de performance mais aussi d'importance. La justesse des résultats dépend de la justesse de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui nécessite régulièrement de mettre à jour l'analyse.

2.2. Cadre organisationnel

Toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales :

- La division du travail entre les différentes tâches à accomplir ;
- La coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail.

Cette étape de la mise en œuvre organisationnelle sera le prétexte pour nous d'aborder les profils et fonctions, les postes de travail et l'organisation de la ferme.

2.2.1. Profils et fonctions

Le projet est piloté par le promoteur qui occupe le poste de gérant, il travaille en étroite collaboration avec un assistant qui coiffe un gardien, un chauffeur et deux manœuvres.

- Le projet est initié par Monsieur Thierno Djibril SOW cadre dans le domaine de l'éducation, actuellement stagiaire au CESAG pour préparer un MBA en Administration et gestion des entreprises et autres organisations. Il encadre les femmes de la commune de Labgar regroupées dans un groupement de promotion féminine dénommée GPF Labgar Thianor dans le cadre de leurs activités d'embouche ovine financées par une ONG. Dès son jeune âge il baigne dans un milieu de l'élevage car étant lui-même issu d'une famille d'éleveurs. Conscient du rôle que peut jouer le secteur de l'élevage dans notre économie il s'est très vite lancé dans de petits projets consistant à acheter des béliers, les engraisser pendant une certaine période (entre trois et quatre mois) pour les revendre durant les fêtes de TABASKI. Ce business qui a fonctionné pendant un bon bout de temps fut stoppé par la suite à cause de ses activités professionnelles qui l'éloignent de son milieu naturel. La vache constitue pour lui une richesse de base qu'il doit promouvoir et exploiter. Son rôle de gérant de ce projet va lui permettre de coordonner toutes les activités, mettre ses compétences de manager au profit de la ferme, mettre en œuvre la stratégie, élaborer le partenariat et le suivi avec les services extérieurs.
- L'assistant épaulé le gérant dans toutes les activités du projet, il est l'interface entre le gérant et le personnel d'appui. Titulaire d'un diplôme en secrétariat et en comptabilité, il assure la gestion des affaires courantes, le secrétariat, le suivi comptable et le recouvrement.
- Les manœuvres assurent l'entretien de la ferme, veillent sur la salubrité des lieux. Ils sont aussi utilisés pour des activités de manutentions et toutes autres activités subalternes.
- Le chauffeur est chargé de faire les courses liées au bon déroulement des activités de la ferme, il achemine les aliments de bétail au niveau de la ferme.
- Le gardien veille sur la sécurité des lieux et du bétail.

2.2.2. Postes de travail et effectifs

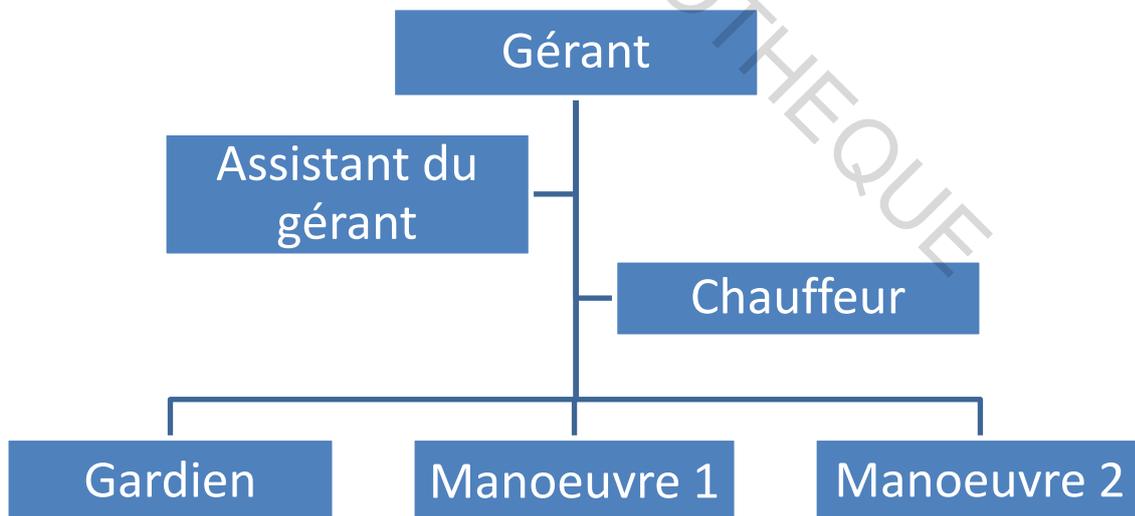
Le projet compte six postes :

- Un gérant
 - Un assistant du gérant
 - Un chauffeur
 - Un gardien
 - Deux manœuvres
- a) L'organisation

Nous mobiliserons les facteurs de productions (les hommes, le matériel, les animaux..) pour les combiner de manière optimale.

Notre management sera fondé sur le travail en équipe. Ainsi les résultats sont obtenus par tous les membres de l'équipe se sentant tous engagés. Notre organisation sera fortement axée sur l'ouverture, l'accessibilité et l'entraide. Le personnel s'est engagé à faire plus que le temps requis si les différentes tâches qui leur incombent l'exigent.

Organigramme de la ferme :



Source : nous même

DEUXIEME PARTIE:
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS,
PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE
L'ETUDE.

Chapitre 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

3.1. Etude technique

La technique de stabulation qui sera utilisée est le food-lot ou atelier d'engraissement. Les bovins restent dans l'auge qui est aménagé en compartiments individualisés séparés par des barrières dans lesquels l'alimentation est entièrement apportée. Ils seront alimentés pour une durée de quatre vingt dix (90) jours avec une rotation toutes les deux semaines.

3.1.1. Processus de production

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

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

- Etre en bonne santé et indemnes de tares ;
- Avoir entre 3 et 4 ans (relativement jeunes). Ils ont fini leur croissance et ont la propension de produire du muscle. Les animaux âgés produisent plutôt de la graisse dont le coût alimentaire est plus élevé. Il est possible de mettre en embouche des bovins plus vieux et bien conformés dont le poids à la sortie est assez remarquable.
- Avoir un poids à l'entrée compris entre 220 et 300 kg.
- Docile et facile à manipuler, il faut éviter des animaux fougueux ou peureux qui d'habitude mangent mal donc s'embouchent mal.

Les caractéristiques d'un bovin d'embouche sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Caractéristiques d'un bovin d'embouche

Critères	Ce qu'il faut éviter	Ce qu'il faut rechercher
Sexe	Vache de réforme	Taurillons 3-5 ans
Caractère	Agressif, agité	Docile et calme
Poids	Moins de 200 kg	220-300kg
Tête	Longue, grosse par rapport au corps	Proportionnée au volume de l'animal
Epaules	Anguleuses	Eclatées
Côtes	Rondes Longues	en arêtes de poisson
Dos	Etroit	Large
Hanches	Etroites	Ecartées sans être saillantes
Culotte	Plate	Bien descendue sur les jarrets
Jarrets	Droits, long et étroits	Eclatées, épais

Source : Référentiel Technico-économique de l'embouche bovine, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage du Niger, 1^{ère} Edition Juin 2011

Pour produire, l'animal doit manger pour couvrir trois types de dépenses : les dépenses d'entretien, les dépenses de croissance s'il y a lieu et les dépenses de production (ici production de viande).

L'embouche bovine préconisée par notre projet comprend trois phases :

- Une première phase de quinze jours, où les bovins habitués à la transhumance sont traités sur le plan de la prophylaxie par un dépistage efficace (Ivermectine) dès le premier jour. Cette opération sera répétée une semaine après et suivie d'une administration de vitamines qui accroissent l'appétit des bœufs. Cette première quinzaine constitue une période de récupération nutritionnelle et de socialisation des bovins.
- Une deuxième phase de soixante cinq (65) jours est celle de l'embouche proprement dite. Durant cette période, la croissance pondérale est maintenue à un niveau minimum en valeur égale à celui de la première quinzaine.
- Une dernière phase d'une semaine à dix jours est consacrée à l'embellissement du produit et au marketing de vente.

3.1.2. Alimentation des animaux

Les bovins sont issus de l'élevage transhumant extensif. Leur base alimentaire était composée d'herbe humide (pendant les 4 mois de l'hivernage) et sèche (durant les 8 mois de la saison sèche).

Le système alimentaire préconisé par le projet prend cet acquis nutritionnel comme base avec des résidus agricoles renforcés par les céréales (maïs, niébé, blé), de la farine de poisson et du sel iodé. Pour renforcer les aliments et créer ainsi un déclic alimentaire et nutritionnel, il combine des éléments diversifiés (végétal, animal, céréale et minéral) fournissant un apport nutritionnel pouvant assurer un gain de poids significatif. Le niveau de consommation prévue par bovin et par jour est estimé à 11,1kg/jour/sujet et 30 litres d'eau/jour /sujet. Avec un tel régime, la croissance pondérale estimée est évaluée à 8% dès la première quinzaine d'embouche. Selon une enquête menée auprès d'une trentaine d'éleveurs de la zone de Dahra Djolof, la quantité journalière de nourriture par tête de bovins se présente comme suit :

Tableau 2 : Récapitulatif de l'alimentation des animaux

Rubriques	Qté/tête en kg	Coût unitaire	Nombre d'animaux	Qté totale par jour en kg	Proportions
Concentré de bovin « JARGA »	3	134	50	150	25%
Fanes d'arachide	4	40	50	200	33,3%
Graines de coton	3	75	50	150	25%
Niébé	0,22	400	50	11	1,83%
Farine de poisson	0,80	90	50	40	6,67%
Gomme alimentaire	0,08	500	50	4	0,667%
Totale	11,1		50	555	100%

Source : enquête faite par nous même

3.1.1 Capacité de production

Elle est dès la première année de 200 sujets, répartis en 4 batteries de 50 bovins chacune. Le taux d'accroissement annuel est 20%. L'instabilité du marché et les multiples tentatives d'organisation et de modernisation du secteur qui s'ajoutent à la rapidité de la circulation de

l'information due à la mondialisation nous confinent dans une logique de planification pour un horizon temporel de cinq ans même si le projet doit couvrir une période de 10 ans.

3.1.2 Personnel

Le projet est dirigé par le promoteur qui occupe le rôle du gérant et pour mener à bien les activités il faudra recruter un assistant du gérant ayant des notions de secrétariat et de comptabilité, un chauffeur, un gardien et deux manœuvres.

HYPOTHESES

- Cycle de production : 4 rotations de 50 sujets par an

- Vente d'animaux sur pieds « à la porte du centre »

- Paramètres de production retenue :

▪ Poids à l'achat : 280 kg vif

▪ Durée d'embouche : 90 jours

▪ GMQ (gain moyen quotidien) : 750 grammes par bovin

▪ Gain total: 68 kg

▪ Poids vif final: 348 kg

▪ Rendement à l'abattage : 48%

▪ Fixation du prix des animaux engraisés selon le prix en gros de la viande et le rendement potentiel de l'animal à l'abattage, d'où un prix de vente moyen du kilogramme vif de :

$$2\ 400\ \text{Frs} \times 48\% = 1\ 152\ \text{F CFA}$$

▪ Prix de cession des animaux engraisés : $348 \times 1152\ \text{Frs} = 400\ 896\ \text{F CFA}$

Donc le prix de cessions des bovins embouchés sera fixé à **400.000FCFA**

INVESTISSEMENTS

• Terrain d'un hectare entièrement clôturé

• Infrastructures

- Parc d'embouche constitué d'une étable consolidée, d'une aire de stockage et d'un enclos
- Autres bâtiments : magasin de 50 m², hangar de stockage de foin de 50m², bureau de 12 m², logement du gardien et toilettes

• Equipements

- Matériel d'exploitation : balance de 5 kg de portée, lot de matériel comprenant : brouettes, pelles, fourches, râtaux et seaux, pour la distribution des aliments et le nettoyage des parcs, perceuse et outillage divers
- Mobiliers de bureau

DÉPENSES D'EXPLOITATION

• Achat de matières premières et de fournitures

- Animaux : 200 bovins
- Achats de tous les aliments (voir parties données techniques pour les quantités consommées)
- Vaccins et autres produits vétérinaires

• Achats de fournitures consommables et autres

- Electricité : estimation par an
- Fournitures de bureau : forfait annuel
- Eau : estimation par trimestre

• Transports

- Frais de déplacement et d'acheminement des bêtes du marché de regroupement au centre d'embouche: 5 000 F CFA par bovin

• **Services extérieurs**

- Entretien et réparations : estimation en fonction du coût des différents investissements

- Assurances : souscription à une police d'assurance des biens investis

- Frais de téléphone et de télécopie : forfait annuel

• **Impôts**

• **Charges de personnel** : salaires et charges sociales (20% de la masse salariale)

• **Amortissements techniques**

3.2 Etude financière

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

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

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

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

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

Dans l'étude de faisabilité ; la technique utilisée ici est l'analyse financière détaillée.

3.2.1 Analyse financière sommaire

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

- Le montant des investissements ;
- Le type de financement ;
- Le choix de variantes ;
- La rentabilité hors conditions de financement et fiscales ;
- Les risques financiers (la variable de la rentabilité des capitaux propres).

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

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

➤ Méthodes utilisant l'actualisation

- La valeur actuelle nette (VAN)

La valeur actuelle nette, ou bénéfice total actualisé, est égal à la somme des flux actualisés sur toute la durée de vie du projet : somme des avantages bruts annuels actualisés diminuée de la somme des coûts annuels actualisés. Elle est calculée à partir de la formule :

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

Avec :

R_p : Recettes à l'année p

D_p : Dépenses d'exploitation à l'année p

I_p : Investissement à l'année p

i : taux d'actualisation

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

- Le taux de rendement interne (TRI)

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

Le TRI est le taux d'actualisation qui annule la VAN.

Il est déterminé par la formule :

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

➤ **Méthodes sans recours à l'actualisation**

- ✓ Délai de récupération du capital investi (DRCI)

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

Le DRCI est tel que :

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

- ✓ Le rendement de l'unité monétaire investi (RUMI)

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

$$RUMI = \frac{\sum(R_p - D_p)}{\sum I_p}$$

NB :

Si $RUMI < 1$, le projet n'est pas rentable ;

Si $RUMI = 1$, la rentabilité est faible ;

Si $RUMI > 1$, le projet est rentable.

➤ **Le Risque financier**

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

Il s'obtient en faisant le rapport du nombre d'années de flux financiers (FF) négatifs et la durée du projet :

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

Si $R < 0,33$: risques faibles ;

Si $0,33 < R < 0,50$: projet moyennement risqué ;

Si $R > 0,50$: projet risqué.

3.2.2 Analyse financière détaillée

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

Le but de l'AFD est :

Mettre au point le plan de financement détaillé ;

Vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel ;

Vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;
Calculer la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires, des capitaux investis et des fonds propres.

Les étapes de l'AFD sont :

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

3.2.3 Démarché d'estimation de la rentabilité économique et financière de l'embouche

En partant du dossier technique on va traiter la partie financière de notre projet. Elle comporte plusieurs tableaux qui renferment entre autre, les investissements et renouvellements, le fonds de roulement, les dépenses d'exploitation, les amortissements des dettes et des investissements, le chiffre d'affaires prévisionnel, le compte de résultat prévisionnel, l'équilibre des ressources et des emplois ainsi que la rentabilité du projet.

A) investissement

D'après l'annexe n°3 présentant tous les investissements du projet, depuis la construction du local jusqu'à l'achat des matériels d'exploitation, le coût total des investissements s'élève à 9.532.000 FCFA.

Tableau 3 : Données financières

Données financières	
Investissement + immobilisations incorporelles	9.757.000
B.F.R	15.907.550
Coût du projet	25.664.550
Apport personnel	25% soit 6.416.138
Emprunt bancaire	75% soit 19.248.412
Taux d'emprunt	9% sur 10 ans - différé d'un an
Taux d'accroissement	20%
Amortissement	Constante
VAN	10%
TRI	54,4%

Source : nous même

B) Besoins en fonds de roulement

Les besoins en fonds de roulement couvrent une période de trois mois (90 jours) nécessaires pour l'exploitation de la première génération de cinquante bovins. Ils prennent en compte l'achat des animaux (50 bovins), les frais y afférents, l'achat des aliments de bétail, la consommation intermédiaire, les frais vétérinaires et les charges de personnel. L'évaluation des besoins en FDR nous donne une valeur totale de 15.907.550 FCFA. (Voir les détails en annexe)

C) Coût total du projet

Le coût total du projet est obtenu en cumulant le montant des immobilisations investies dans le cadre du projet et les besoins en fonds de roulement.

Coût total du projet = CI + BFR

Coût total du projet = 9.757.000 + 15.907.550 = **25.664.550 FCFA**

D) Schéma de financement

Le projet sera financé par des capitaux propres à hauteur de 25% (6.416.138 FCFA) et le reste par emprunt bancaire (75% soit 19.248.412 FCFA). Le taux bancaire est de 9% sur une période de dix ans avec différé d'un an auprès de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS).

Tableau 4 : Plan de financement

Emplois			Ressources		
Libellés	Montant	%	Libellés	Montant	%
Investissement	9.757.000	38%	Apport promoteur	6.416.138	25%
B.F.R	15.907.550	62%	Emprunt	19.248.412	75%
Total	25.664.550	100%		25.664.550	100%

Source : nous même

E) Répartition du financement

Les capitaux propres apportés par le fondateur en plus du capital de la société comprennent des montants qu'il prend en charge durant les trois premiers mois et qui se répartissent au niveau des postes de l'achat de l'ordinateur et du matériel de bureau, des produits vétérinaires, et des charges du personnel et le reste constitue un emprunt.

Le taux d'accroissement du projet est de 20% ; en conséquence, il y'a une variation proportionnelle au niveau des postes des achats de matières premières et de consommation intermédiaire. Les charges du personnel permanent vont connaître une augmentation de 20% à partir de la troisième année. (Voir détail en annexe)

Donc l'amortissement est d'un million quatre cent cinquante trois mille cent francs (**1.453.100FCFA**) de la première année à la cinquième année. La valeur résiduelle des investissements et du matériel d'exploitation après les cinq premières années d'exercice est de deux millions quatre cent quatre vingt onze mille cinq cents francs CFA (**2.491.500FCFA**).

F) Tableau estimatif des recettes

Pour une année d'activité sur la base des hypothèses prévues, les recettes estimatives s'élèvent à quatre vingt millions neuf cent mille francs CFA (**80.900.000 FCFA**). (Voir détail en annexe)

G) Calcul du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires à partir du quel, l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte. Il est aussi appelé point mort ou seuil minimum critique. Dans le cas de notre entreprise, il est calculé comme suit : (voir détail en annexe)

1°) Chiffre d'affaires (CA) : 80.900.000

2°) Charges fixes (CF):

- Charges liées au personnel 3.960.000
- Charges financières 1.732.357
- Amortissement 1.453.100

Total des charges fixes 7.145.457

3°) Coûts variables (CV)

- Achat des matières premières : 55.370.000
- Consommation intermédiaires : 3.280.000

Total coûts variables : 58.650.000

Marges sur coût variable (MSCV) = CA-CV

MSCV = 80.900.000 – 58.650.000 22.250.000

Seuil de rentabilité (SR) = CF/MSCV

SR = 7.145.457/22.250.000 32,11%

SR=32,11%*CA= 32,11%*80.900.000 = 25.976.990

Pour atteindre un seuil de rentabilité de 25.976.990, il faudra attendre une durée de X mois calculée comme suit :

$$X = \frac{25.976.990 \times 12 \text{ mois}}{80.900.000} = 3,85 \text{ mois}$$

Donc, le seuil de rentabilité sera atteint au bout de 3 mois 26 jours de la première année de démarrage des activités soit le 26 Avril de l'année N si le 1^{er} Janvier est retenu comme le début de l'exécution du projet.

H) Tableau des ressources et emplois

Le tableau des ressources et emplois de fonds permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser les fonds empruntés. La lecture du tableau montre un accroissement positif de la trésorerie variant de 9.317.668 la deuxième année à 37.026.631 la cinquième année (voir les détails en annexe).

I) La Valeur Actuelle Nette

Avec un taux d'actualisation de **10%**, immédiatement supérieur au taux d'emprunt de 9%, nous avons une VAN positive de quarante et un millions sept cent dix mille deux cent dix huit francs, **41 710 218 FCFA** (voir détail en annexe). La VAN étant positive donc le projet est rentable.

J) Le Taux de Rentabilité Interne

Pour déterminer le taux de rentabilité interne (TRI), nous avons déterminé la VAN avec les taux d'actualisation de 50% et de 60% (voir annexe). A partir des valeurs de la VAN trouvées on va procéder par interpolation linéaire pour calculer le TRI.

Taux d'actualisation	VAN
50%	1.825.338
TRI	0
60%	-2.311.093

$$\frac{TRI - 50}{60 - 50} = \frac{0 - 1\,825\,338}{-2\,311\,093 - 1\,825\,338}$$

$$TRI - 50 = (60 - 50) \left(\frac{0 - 1\,825\,338}{-2\,311\,093 - 1\,825\,338} \right) = 54,4\%$$

TRI = 54,4%

Le TRI est de 54,4%, il est largement supérieur aux taux d'emprunt alors le taux de rentabilité interne confirme la rentabilité du projet.

K) Le Risque financier lié au projet

$$R = \frac{\text{Nombre d'années de FF négatifs}}{\text{Nombre de Cash Flow Total}}$$

$$R = 3/6 = 0,5$$

R étant compris entre 0,33 et 0,5 alors le projet est moyennement risqué.

L) Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

On peut déterminer le délai de récupération du capital investi en utilisant la relation suivante :

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

$$DRCI = 2 + 12*((2/2+3)) = 2\text{ans} + 4,8\text{ mois}$$

$$DRCI = 2\text{ans} 4\text{mois} 24\text{ jours}$$

Les capitaux investis seront récupérés au cours de la troisième année.

M) Le rendement de l'unité monétaire investi (RUMI)

$$RUMI = \frac{\sum(R_p - D_p)}{\sum I_p}$$

$\sum R_p$	602.025.440
$\sum D_p$	436.449.840
$\sum I_p$	25.664.550

$$RUMI = \frac{602\,025\,440 - 436\,449\,840}{25\,664\,550} = 6,45$$

RUMI = 6,45

Chaque franc investi rapporte 6,45 francs. Le RUMI est largement supérieur à l'unité alors le projet est rentable.

3.3 Marché et prix

Le Sénégal a un réseau de marchés urbains et ruraux important avec un maillage très dense dans le nord et centre-ouest du pays et plus faible dans le sud. Il existe une grande différence de fonctionnement entre les marchés proches de Dakar et des grands axes commerciaux et ceux de l'intérieur qui peuvent plus facilement connaître des ruptures de stock.

Pour pouvoir s'adapter à ses publics, leur faire une proposition de valeur attrayante et les influencer, une organisation doit bien les connaître.

Dans un contexte de liberté et de concurrence, les entreprises qui veulent perdurer mettent l'accent sur la conquête, la conservation et la fidélisation de leur clientèle. La culture de production commence à céder progressivement la place à la culture marketing, plaçant ainsi le consommateur ou client au cœur de l'activité. L'entreprise se doit de détecter le mode de valorisation du client.

Sous peine de valoriser des biens ou des services qui ne seront pas valorisés par les destinataires, l'entreprise est obligée de recourir aux études de marché.

Un marché est la rencontre d'une offre et d'une demande solvable. L'analyse du marché, par laquelle commence toute réflexion marketing, soulève de nombreuses difficultés : comment évaluer la taille du marché ? Comment décompose-t-on la demande ? Quels acteurs de l'offre peut-on identifier et comment les étudier ? Comment appréhender la concurrence ? Quels sont les facteurs qui influencent l'offre et la demande ? Quels sont les facteurs clés de succès ?

3.3.1 Structure et dynamique des marchés

Le Sénégal compte de nombreux marchés ruraux et urbains où les populations s'approvisionnent ou écoulent leurs produits. Le réseau des marchés ruraux est très dense dans la partie nord et centre-ouest du pays alors que le maillage est faible au sud du pays. Dans les communes rurales, les marchés sont ouverts hebdomadairement alors que dans les grands centres urbains, ils fonctionnent quotidiennement.

Les marchés ruraux polarisent un certain nombre de villages. En moyenne, les villageois fréquentent les marchés dans un rayon variable selon les zones. De 3 à 7 kilomètres dans les zones du centre-ouest, ce rayon est beaucoup plus important au sud du pays (11 à 20 km). La plupart des marchés sont accessibles car ils sont traversés soit par une piste latéritique ou de production soit par une route bitumée fonctionnelle en saison sèche comme en saison des pluies.

Commercialisation du bétail

La filière bétail-viande est caractérisée par la présence d'une multiplicité d'intermédiaires dans les circuits de commercialisation, qui restent généralement longs et complexes et la prédominance de l'informel au niveau de différents types de marchés.

Les circuits marchands convergent principalement vers la grande agglomération Dakaroise, en desservant également d'autres marchés de consommation importants tels que Saint-Louis, Touba, Kaolack, Thiès. Le circuit nord, qui est polarisé par le marché de Dahra, connaît les flux les plus importants. En effet, Dahra, de par sa position géographique et son importance sert de carrefour entre l'offre venant de la zone sylvo-pastorale et les offres en provenance du Mali et de la Mauritanie.

Toutefois, de plus en plus le circuit sud du pays connaît un engouement du fait des transferts direct du Mali et ceux de la Mauritanie passant par le Mali. De ce fait, le marché de Tambacounda devient le deuxième plus important marché à bétail du pays. Tambacounda est le débouché principal de la région et le point de rencontre des flux provenant de la

Casamance et de marchés spécifiques comme Kafori, Diaobé, Médina Gounass. Cette ville profite du commerce transfrontalier du bétail, notamment lors de la fête de Tabaski⁶.

3.3.2 Performance des marchés

3.3.3 Demande

La demande de bovins dans la zone est importante. L'achat des animaux se fait durant toute l'année, avec cependant un pic à l'approche des fêtes religieuses (Magal, Gamou, Tabaski...). Elle est généralement le fait des Dioulas et des bouchers chevillards. La production peut également être acheminée à Dakar où les prix de cession sont plus intéressants. La demande est presque illimitée et la capacité d'absorption du marché importante.

La viande est une denrée très consommée. Ce qui fait dire que, parmi les pays en Afrique de l'Ouest, le Sénégal, par sa forte croissance démographique, entraîne une augmentation de la consommation de viande soit un niveau de consommation moyenne nationale de 14 kg de viande par habitant par an en 2007 (voir annexe 2). Ce niveau situe le pays dans le lot de gros consommateurs de viande. La moyenne mondiale se situe à 39 kg par habitant et par an. Malgré cette faiblesse de la consommation nationale par rapport à la moyenne mondiale, l'offre de la viande a du mal à faire face à cette demande. C'est la raison pour laquelle une partie de la consommation est assurée par les importations (MADJINODI B. Y. 2011).

La consommation nationale de viande et d'abats au cours des trois dernières années a été en moyenne de 15.0 kg par habitant, dont 14.5 kg (97%) produit localement et 0.5 kg (3%) importés. 70% de la viande locale consommée se répartit en viande bovine pour 6.1 kg (42%) et de la volaille pour 4.1 kg (28%).

En légère augmentation depuis le début des années 90, la consommation nationale de viande est cependant en net recul par rapport à son niveau du début des années 60, qui était de 20 kg par habitant. Ce recul est attribué principalement à la baisse du pouvoir d'achat des ménages, dont la base de la consommation reste les céréales et le pain, pour lesquels les ménages

⁶ Rapport final de MBAYE M. & NIANG M., Evolution des exportations de bétail malien au Sénégal suite aux récentes crises, Décembre 2013.

dakarois, par exemple, consacrent 30,3% de leurs revenus (MBAYE M. et NIANG M., 2013).

3.3.4 Offre

Avec 44% de sa population vivant en zone urbaine, le Sénégal est l'un des pays du sahel le plus urbanisé. La capitale Dakar concentre à elle seule, 25% de la population actuelle et 80% des activités économiques du pays. Le secteur de la viande s'est de plus en plus différencié par rapport à la diversification de mode de consommation depuis la montée de l'urbanisation et l'apparition d'une classe moyenne disposant d'un pouvoir d'achat satisfaisant. Dakar concentre 63% de la demande nationale en viande bovine et 68% de l'ovine et 100% de celle importée. La distribution de viande est assurée par les étals de quartier, les étals de marché, les boucheries semi-modernes, les boucheries modernes, les supermarchés et les importateurs. Les hôtels, restaurants et dibiteries représentent 10% du marché de Dakar et 75% de la viande ovine. Les fêtes religieuses (Gamou, Magal, Korité, Tabaski) concernent 15% du marché et les cérémonies familiales 5% (Niang M, 2011).

L'offre en viande se caractérise par son irrégularité au cours de l'année. Elle augmente régulièrement après la saison des pluies pour décroître en saison sèche à partir du mois d'Avril. Elle est faible pendant la période de traite (de Novembre à Janvier) et élevée pendant les mois d'Avril et Mai où les éleveurs éprouvent le besoin de vendre, par manque de liquidité. Ces variations de l'offre se répercutent sur le prix de la viande. Les principaux fournisseurs de bovins dans la zone sont : les éleveurs traditionnels locaux. Ils constituent les principaux concurrents de ce projet.

Cependant, la qualité des animaux et de la viande offerte sur le marché laisse beaucoup à désirer. Les principaux marchés de bétail sont les loumas (marchés hebdomadaires) et le grand marché hebdomadaire de Dahra (Dimanche).

De ces constats, nous pouvons dire qu'il existe un marché très important dans cette zone.

3.3.5 Concurrence

Nous sommes dans un marché très concurrentiel. L'activité principale étant l'élevage et la vente des bœufs, il existe cependant plusieurs petits producteurs de bœufs dans le milieu où nous exerçons. Du point de vue général, la zone du Djolof est une zone agro-sylvopastorale

c'est-à-dire une zone où se développent l'agriculture et l'élevage. Les principaux concurrents de notre projet sont :

- ✓ Les éleveurs de la zone sylvo-pastorale qui emploient des pratiques traditionnelles d'élevage. Pour ces derniers, le troupeau est plus un patrimoine qu'un produit à commercialiser. Ainsi, les ventes sont dictées par la résolution de besoins ponctuels. Les produits proposés sont en grande partie du bétail maigre ;
- ✓ Les commerçants ou dioulas qui effectuent des transactions au niveau des marchés de brousse ;
- ✓ Les intermédiaires tels que les « Téfankés » qui peuvent détourner notre clientèle ;
- ✓ Les unités d'embouche installés dans la zone, il s'agit pour la plupart de petites unités portant sur des effectifs compris entre 5 à 20 sujets par cycle ;
- ✓ Les éleveurs et emboucheurs des zones environnantes de Dahra ;

Cependant malgré ces sources de production, la concurrence ne constitue pas une menace en tant que tel dans la mesure où les besoins du marché ne sont pas totalement couverts.

Toutefois, l'unité compte miser sur la qualité des produits offerts.

Nous sommes dans un marché très concurrentiel. L'activité principale étant l'élevage et la vente des bœufs, il existe cependant plusieurs petits producteurs de bœufs dans le milieu où nous exerçons. Du point de vue général, la zone du Djolof est une zone agro-sylvopastorale c'est-à-dire une zone où se développent l'agriculture et l'élevage. Les principaux concurrents de notre projet sont :

- ✓ Les éleveurs de la zone sylvo-pastorale qui emploient des pratiques traditionnelles d'élevage. Pour ces derniers, le troupeau est plus un patrimoine qu'un produit à commercialiser. Ainsi, les ventes sont dictées par la résolution de besoins ponctuels. Les produits proposés sont en grande partie du bétail maigre ;
- ✓ Les commerçants ou dioulas qui effectuent des transactions au niveau des marchés de brousse ;

- ✓ Les intermédiaires tels que les « Téfankés » qui peuvent détourner notre clientèle ;
- ✓ Les unités d'embouche installés dans la zone, il s'agit pour la plupart de petites unités portant sur des effectifs compris entre 5 à 20 sujets par cycle ;
- ✓ Les éleveurs et emboucheurs des zones environnantes de Dahra ;

Cependant malgré ces sources de production, la concurrence ne constitue pas une menace en tant que tel dans la mesure où les besoins du marché ne sont pas totalement couverts.

Toutefois, l'unité compte miser sur la qualité des produits offerts.

3.3.6 Stratégie commerciale

❖ La politique du produit

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

L'alimentation pour les bêtes est basée sur les fourrages (le foin ou la paille d'arachide, les graines de coton, le maïs...) et un mélange de concentrés basé sur la mélasse, le son de riz, les tourteaux d'arachide et les aliments usinés

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

❖ La politique de prix

Le prix sera fixé en fonction du poids de la bête et il est spécifique à chaque type de clients (Hôtels, restaurants, hôpitaux, boucheries, guides religieux...)

Nous comptons offrir à nos clients un produit respectant le prix du marché mais avec une légère baisse durant les fêtes religieuses.

❖ La politique de distribution

La distribution est faite sur place, les clients viendront chercher eux-mêmes les produits selon leurs besoins. Aussi une politique de livraison aux clients sera mise en œuvre en fonction de la quantité achetée et de la fidélité du client.

❖ La promotion

La promotion consistera ici à donner une personnalité originale au produit. Cette politique consiste pour nous à faire accepter nos produits sur le marché par les différentes parties prenantes que sont nos distributeurs et les consommateurs finaux. Pour cela nous disposons d'un réseau de connaissance du promoteur qui opère dans le secteur de l'élevage depuis le jeune âge. Des personnes ressources serviront de relais de communication pour véhiculer l'existence des produits de la ferme ; car nous pouvons noter que l'objectif du projet est d'atteindre les consommateurs à revenus moyen et élevé qui sont sensibles au rapport qualité/prix.

3.3.7 Facteurs clés de succès

Le succès de notre projet passe par la connaissance et la prise en compte des déterminants de consommation de viande des clients. Généralement, il s'agit de facteurs économiques (prix et revenus) mais également des pertes à la cuisson et la quantité disponible pour partager avec le plus grand nombre de convives. Les attentes des consommateurs se déclinent également en terme qualitatif et sanitaire. Ils privilégient la viande fraîche, de bonne qualité, tendre, savoureuse, avec peu de graisse et dont l'animal a été abattu selon le rite musulman. Ils exigent aussi le cachet du vétérinaire, attestant du bon suivi sanitaire.

3.4 Forme juridique

La forme juridique pour servir de cadre à cette entreprise est celle d'une société à responsabilité limitée (S.A.R.L). L'associé unique que je suis, serais responsable des dettes à concurrence de mon apport. Appelée souvent société « passe-partout », la société à responsabilité limitée est l'une des structures juridiques les plus répandues. Son fonctionnement est adapté à de nombreuses activités et situations. C'est une structure d'affaire dans laquelle les droits sont représentés par des parts sociales et dont les associés ne sont responsables des dettes sociales que jusqu'à concurrence de leurs apports au capital. Le

capital social minimum exigé est d'un million (1.000.000) de F CFA divisé en parts sociales égales. La gestion de la S.A.R.L peut être assurée par une ou plusieurs personnes physiques, associées ou non, nommées par les associés dans les statuts ou dans les actes postérieurs.

Cette structure souvent recommandée pour les Petites et Moyennes Entreprises, combine les avantages standards de la personnalité morale avec les formalités de constitution assez légères et une organisation relativement souple en ce qui concerne sa gestion.

- Les formalités de gestion assez légères comparativement à celles exigées par les SA (signature des statuts par les associés, déclaration notariée de souscription et paiement, enregistrement des statuts, immatriculation au registre de commerce et du crédit mobilier, publication au journal d'annonces légales) ;
- Le montant du capital à mobiliser est moindre par rapport à la SA ;
- La S.A.R.L est une entité autonome distincte des associés, avec adresse (celle du siège social), la capacité de contracter, d'acquérir des immeubles, de saisir la justice. Les associés ne sont tenus des dettes qu'en concurrence de leurs apports ;
- Souplesse de l'organisation de la gestion : la gestion de la société peut être assurée par un ou plusieurs gérants nommés (es) dans les statuts ou dans un acte postérieur.

Cependant, le régime de cession des parts est plus rigoureux que celui des SA. En effet, si la cession des parts entre associés est libre, la cession des parts à des tiers n'est possible qu'avec le consentement de la majorité des associés restant dans la société et représentant les trois quarts des parts sociales.

Chapitre 4 : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1. Forces et faiblesses de l'élevage au Sénégal

4.1.1. Forces

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

Un cheptel important

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

Une forte demande en produits animaux

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

Un contrôle satisfaisant de la situation sanitaire

Au plan sanitaire, le pays a obtenu le statut de pays indemne de peste bovine, maladie pour laquelle aucun foyer n'a été signalé depuis 1977 avec l'arrêt de la vaccination en 2000.

Un système de financement adapté à l'élevage

Le système développé entre le Ministère de l'élevage et la CNCAS par le biais de la FONSTAB a permis des conditions de crédits très avantageuses pour les acteurs de ce secteur.

4.1.2. Faiblesses

Dans le sous-secteur de l'élevage, des projets d'envergure (PAPEL, PADV, PACE, PRODAM, Programme Agricole, etc.) ont été initiés et sont en cours d'exécution. Même si ces initiatives, prises depuis quelques années, ont permis d'obtenir des résultats appréciables, force est de constater que des défis majeurs restent encore à être relevés.

En effet, des progrès ont été réalisés dans bien des domaines, mais le rythme de ces réalisations est trop lent pour résorber le gap que le sous-secteur doit rattraper. En effet :

_ En matière de productions

Les efforts d'amélioration de la production de viande et de lait n'ont pas réduit les importations, ni amélioré la consommation. Au contraire, on assiste à une explosion des importations de viandes (cuisses de poulets) et de lait, sans augmentation de la consommation. Il en est de même pour le lait dont les importations dépassent 32 milliards de francs CFA.

_ En matière de santé animale

Malgré les succès qui ont conduit à la mise en place d'un système national de surveillance épidémiologique des maladies animales en général et de la peste bovine en particulier, les maladies enzootiques telles que la peste des petits ruminants, la maladie de Newcastle, la peste équine, constituent toujours des préoccupations.

_ En matière de distribution, transformation, conservation et stockage des produits animaux

Aucune amélioration sensible n'a été enregistrée par rapport à la situation antérieure. La plupart des projets prévus n'ont pas été exécutés.

_ En matière de promotion des organisations d'éleveurs et des cadres de concertation

En dépit de la création des Maisons des Eleveurs (MDE) implantées dans toutes les régions et la Direction Régionale des Femmes en Elevage (DIRFEL), les organisations professionnelles d'éleveurs sont peu dynamiques et restent éclatées.

Malgré l'appui de l'état à travers ses programmes et l'appui des partenaires au développement, la capacité organisationnelle, administrative et financière des éleveurs et autres acteurs du secteur restent insuffisante.

_ En matière de crédit

Les conditions d'octroi du crédit par la CNCAS se sont légèrement améliorées, mais le financement de la production, de la transformation ou de la commercialisation est encore très timide, face au besoin de développement. Les besoins en financement sont nettement plus élevés que l'offre disponible à travers les fonds de garantie mis en place par les projets en cours.

_ En matière d'abreuvement du bétail

Les projets PAPEL, PADV et PRODAM ont contribué dans leurs zones d'intervention à améliorer les conditions d'abreuvement de bétail en réhabilitant certains forages et en implantant de nouveaux ouvrages hydrauliques. Cependant, le maillage du réseau hydraulique en faveur d'une bonne gestion de l'espace pastoral reste très insuffisant.

_ En matière d'alimentation du bétail

Les difficultés d'accès des éleveurs aux aliments du bétail, notamment les aliments concentrés, sont réelles. C'est pourquoi, les campagnes de sensibilisation menées au cours de ces dernières années ont porté sur la constitution de réserves fourragères. La pratique des cultures fourragères serait, néanmoins, la solution idéale pour une sécurisation totale.

_ En matière d'aménagement et gestion des pâturages

Les projets PAPEL et PRODAM ont suscité la mise en place d'unités pastorales dans leurs zones d'intervention (régions de Louga et Saint-Louis). L'évaluation de ces expériences a permis de mettre en exergue certains acquis qui méritent d'être généralisés à l'ensemble des zones pastorales.

L'application des plans de gestion des parcours devrait permettre de réguler l'accès aux ressources de façon à garantir à la fois l'accroissement de la productivité des troupeaux et la préservation de l'environnement.

Toutes ces considérations justifient les nouveaux objectifs du sous-secteur qui

visent la mise en œuvre de nouvelles stratégies permettant d'accélérer la modernisation des systèmes d'élevage et d'accroître les productions, grâce à une meilleure exploitation des atouts. (*Source : Ministère de l'Economie et des Finances, SCA/grappe agriculture et agro-industrie, 2005*)

4.2. Propositions et recommandations

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

Aussi, le nombre croissant de projets semblables dans la zone peut impacter considérablement le projet du point de vue de la baisse de prix de revient et de l'augmentation du prix d'achat sur le marché de Dahra. Pour ce faire, le promoteur doit mener une stratégie de veille afin de s'adapter au changement et évolution du marché de bétail, il doit aussi s'adapter aux exigences du client.

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

✓ Pour l'Etat :

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

- **Sur le plan des infrastructures** : il faut améliorer les infrastructures de commercialisation et les services d'appui, notamment l'entretien et l'amélioration des « couloirs » utilisés pour emmener le bétail sur pied vendu vers les principaux points de ramassage ; fournir de meilleurs renseignements sur le marché ; assurer un bon système d'information et de suivi des marchés de bétail existant.
- **Sur le plan de l'alimentation** : l'Etat doit, pour mettre l'accent sur la progression de la chaîne de valeur des bovins, améliorer la nutrition et la santé des animaux et renforcer le système de commercialisation des aliments de bétail. Pour améliorer la nutrition des ruminants, il faudra perfectionner la gestion des pâturages puis créer des liens avec les chaînes de valeur qui produisent les intrants essentiels à l'alimentation du secteur, comme par exemple les oléagineux.
- **Sur le plan de la santé animale** : assurer un système de protection zoo sanitaire par un appui aux services vétérinaires publics et privés. Améliorer les moyens d'intervention et les infrastructures de santé animale, ainsi que le dispositif de surveillance épidémiologique.

✓ **Pour les Eleveurs**

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

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

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les effets de la crise mondiale se manifestent à toutes les dimensions de la vie. C'est pourquoi le projet veut mettre en œuvre une politique cohérente de riposte capable de faire tache d'huile avec la maîtrise des moyens de production nécessaires.

En concluant ce projet, nous nous rendons compte que les résultats financiers obtenus sont rentables et très satisfaisants. Le tableau des comptes d'exploitation prévisionnels affiche des résultats nets après impôts positifs qui vont croissant. Le taux de rentabilité interne 54,4% indique que la rentabilité intrinsèque du projet est très intéressante dans la mesure où il est nettement supérieur au taux de l'emprunt contracté 9%. Le tableau des ressources et emplois dégage un solde de trésorerie intéressant sur l'ensemble des années d'exploitation considérées. Il montre en outre que le projet pourra valablement renouveler le matériel amorti au bout des cinq premières années.

En outre, les fonds investis dans le cadre de ce projet seront récupérés au cours de la troisième année. Ce délai est très intéressant malgré les hypothèses de travail pessimistes car la production a été à dessein sous estimée.

Les retombées au plan économique du projet sont importantes, le projet participe à la création d'emploi et l'amélioration de façon non négligeable du revenu des ruraux. Il crée six emplois permanents et distribue dès la première année près de quatre millions de masse salariale. Il entraîne des gains appréciables pour l'Etat à travers le payement des impôts.

Un tel projet rentre dans le cadre du plan d'action de l'élevage qui vise la diversification de la production animale et une modernisation des techniques d'élevage. C'est un projet qui vient à son heure et il constitue la contribution des nationaux, à la promotion de l'emploi des jeunes, à la lutte contre la pauvreté par la valorisation des ressources nationales issues de l'élevage transhumant dans le but de mettre sur le marché de la viande de qualité et de contribuer à lutter pour une consommation saine de la population ainsi qu'à l'autosuffisance alimentaire en protéines animales.

Des projets de cette nature doivent être appuyés par le Gouvernement pour aider les éleveurs à profiter d'avantage de leur activité. Cependant il est difficile d'identifier aujourd'hui une politique d'élevage cohérente au Sénégal. Cela tient à l'héritage ancien de conceptions de

l'élevage qui se sont opposées (préserver l'élevage pastoral en le modernisant, ou sédentariser et intensifier), sur lequel sont venues se greffer les politiques publiques volontaristes mais désordonnées des dernières années.

L'avenir est donc incertain, et les perspectives ambiguës. D'une certaine manière, à travers l'approche territoriale favorisée par la décentralisation, l'élevage tend à être mieux pris en compte que par le passé à l'échelon local. Mais d'un autre côté, la décentralisation entraîne la territorialisation à l'échelon des communes, qui n'intègre pas la mobilité indispensable aux systèmes pastoraux. Celle-ci risque d'être remise en cause par les aménagements en perspective et les nouvelles lois foncières, accentuant ainsi la fragilisation des systèmes pastoraux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire

Dans le but de connaître les besoins des fermes d'embouche bovine en matières premières, les prix des animaux, de l'aliment de bétail des méthodes d'engraissement utilisées ainsi que des contraintes liées à votre activité, nous vous soumettons ce questionnaire. Merci d'y répondre objectivement afin de nous permettre d'avoir des informations fiables.

Nom de la ferme :

Forme juridique :

Capital :

Niveau de chiffre d'affaires (cochez la case correspondante)

CA < 50 000 000 50 000 000 < CA < 100 000 000 CA > 100 000 000

Q1.) Quel est le prix d'un bovin avant l'embouche ? Quel est le prix d'un bovin après embouche ?

.....
.....
.....

Q2.) Quelle est la durée de l'embouche idéale ? Quels sont les poids des bovins avant et après l'embouche ?

.....
.....
.....

Q3.) Quels sont les aliments donnés aux animaux ? Quel est le prix du kilogramme de chaque aliment ?

Aliments de bétail	Prix du kg

Q4.) Quel est le mode de financement qui a été adopté pour mettre sur pied votre projet ?
Quels sont les taux appliqués par les banques pour les éleveurs ?

.....
.....
.....

Q5.) Avez-vous essayé de trouver des partenaires étrangers (ou des ONG) pour boucler le financement de ce projet ? Si oui quelles sont leurs conditions ?

.....
.....
.....

Q6.) Quels sont les risques liés à un projet d'embouche bovine ?

.....
.....
.....

Q7.) Est-ce qu'il vous arrive de perdre des animaux pour cause de maladies ? Si oui quel est le taux de mortalité ?

.....
.....
.....

Q8.) Quels sont vos marchés d'approvisionnement ?

.....
.....
.....

Q9.) Après embouche, qui sont vos clients potentiels ? Est-ce-que vous vendez les bovins au comptant ou à crédit ?

.....
.....
.....

Q10.) Quelles sont les principales contraintes liées à ce projet ?

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre disponibilité et votre collaboration

Annexe 2 : Statistiques

Tableau : Evolution des effectifs du cheptel sénégalais (en millions de têtes)

Année	Bovins	Ovins	Caprins	Porcins	Equins	Asiens	Camelins	Volaille familiale	Volaille industrielle
2000	2 986	4 542	3 879	269	471	399	4	18 900	5 595
2001	3 061	4 678	3 995	280	492	407	4	19 543	6 115
2002	2 997	4 540	3 900	291	496	400	4	20 207	5 174
2003	3 018	4 614	3 969	303	500	400	4	20 549	5 100
2004	3 039	4 739	4 025	300	504	412	4	20 960	5 285
2005	3 091	4 863	4 144	309	514	413	4	21 527	6 135
2006	3 137	4 996	4 263	318	518	415	4	22 078	7 533
2007	3 163	5 109	4 353	319	518	438	5	22 141	12 787
2008	3 210	5 251	4 477	327	524	442	5	21 889	13 633
2009	3 261	5 383	4 598	344	518	446	5	22 302	13 170
2010	3 313	5 571	4 755	354	523	450	5	22 971	17 478
2011	3 346	5 716	4 887	364	529	453	5	23 255	20 916
2012	3 379	5 887	5 038	375	534	456	5	23 929	20 226

Sources : DIREL, CEP

Tableau : Evolution de la production nationale de viande et d'abats (en tonnes)

Année	Bovins	Ovins	Caprins	Porcins	Camelins	Volaille industrielle	Volaille familiale	Total Volaille	Total
2000	57 696	15 192	11 985	10 185	9	6 910	16 330	23 239	118 307
2001	60 509	18 074	10 903	10 229	10	7 552	16 885	24 437	124 161
2002	56 319	17 160	10 272	12 318	11	6 393	17 459	23 852	119 933
2003	54 131	16 995	10 910	10 918	13	6 498	18 582	25 080	118 047
2004	53 913	17 511	11 331	10 196	17	7 267	18 713	25 980	118 948
2005	58 995	19 632	12 842	10 751	13	9 203	19 839	29 042	131 275
2006	62 505	21 476	12 993	11 348	10	11 300	20 347	31 647	139 980
2007	49 340	22 265	13 410	11 120	16	16 367	20 665	37 032	133 183
2008	65 457	21 285	14 059	10 569	19	20 450	20 618	41 068	152 457
2009	74 330	24 383	15 568	12 372	17	18 806	20 593	39 399	166 070
2010	76 348	25 590	16 134	13 300	18	24 469	20 982	45 451	176 840
2011	81 315	26 641	17 341	12 218	18	28 688	27 090	55 778	193 311
2012	76 927	26 680	17 308	12 113	18	29 196	27 487	56 684	189 729

Sources : DIREL, CEP/MEPA

Tableau : Evolution de la consommation per capita de viande et abats (en kg)

Années	Quantité totale de viande consommée (en tonnes)	Consommation per capita (en kg)
2000	121 448	12,7
2001	129 485	13,2
2002	129 893	13,0
2003	132 970	13,1
2004	136 561	12,9
2005	150 967	14,0
2006	157 450	14,1
2007	148 562	12,9
2008	165 525	14,0
2009	178 277	14,6
2010	188 060	15,0
2011	204 746	15,9
2012	199 761	15,1

Sources: DIREL, CEP /MEPA

Tableau : Evolution du prix moyen à la consommation sur le marché de Dakar des viandes bovine, ovine et de volaille

Années	Bœuf arrières sans os et sans abats	Bœuf arrières avec os et sans abats	Viandefraîche de mouton	Poulet vivant du pays	Poulet de chair déplumé vidé
2000	1981	1652	1795	1577	1520
2001	2056	1716	1812	1659	1487
2002	2017	1730	1915	1732	1473
2003	1988	1753	1935	1815	1426
2004	1962	1735	1998	1785	1416
2005	1963	1787	2052	1847	1422
2006	1963	1796	2073	1871	1686
2007	2121	1943	2257	2075	1564
2008	2228	2022	2334	2139	1598
2009	2202	2004	2294	2120	1532
2010	2374	2117	2432	2150	1575
2011	2473	2221	2499	2203	1575
2012	2661	2305	2543	2207	1990

Source : ANSD

Annexe 3 : Etude de la rentabilité économique et financière de l'embouche**Tableau des immobilisations incorporelles**

DESIGNATION	Coût en F CFA
Frais de mise en place	150.000
Dépenses préliminaires et autres	25.000
Mesures environnementales	50.000
Total	225.000

Tableau des Infrastructures et Equipements

DESIGNATION	Quantité/Nombre	Coût unitaire en FCFA	Coût total en FCFA
I. Infrastructure			
Terrain	-	-	-
Etable consolidée et aire de stockage	2	500.000	1.000.000
Enclos	1	418.000	418.000
Piquets	500	200	100.000
Grillages (en mètre)	120	1.800	216.000
Pointes (en kg)	2	1.000	2.000
Sable étable (en camion)	3	50.000	150.000
Main d'œuvre enclos (forfait)	1	200.000	200.000
Porte enclos (forfais)	2	25.000	50.000
Transport (forfait)	1	25.000	25.000
Logement gardien - Toilettes	1	932.000	932.000
Magasin de stock	1	1.200.000	1.200.000
Bureau	1	690.000	690.000
Sous total I			4.983.000
II. Equipements			
Abreuvoirs (fûts coupés)	15	5.000	75.000
Mangeoires (fûts coupés)	15	5.000	75.000

Pelles rondes	4	3.000	12.000
Râteaux	4	2.000	8.000
Seaux	5	2.000	10.000
Fourches	3	3.000	9.000
Bassines	5	3.000	15.000
Brouettes	2	15.000	30.000
Corde (en mètre)	100	200	20.000
Balance petites pesées	1	15.000	15.000
Matériel et Mobilier de bureau	Forfait	Forfait	600.000
Camionnette	1	3.800.000	3.800.000
Sous total II			4.549.000
TOTAL			9.532.000

Tableau des Besoins en Fonds de Roulement (B.F.R)

DESIGNATION	Quantité (kg)/ Nombre	Coût unitaire	Coût total (FCFA)
I. Achats des animaux	50	180.000	9.000.000
II. Aliments de bétail			
Concentré de bovin « JARGA »	13.500	200	2.700.000
Fanes d'arachide	18.000	40	720.000
Graines de coton	3.600	75	270.000
Niébé	1000	400	400.000
Sel iodé	100	60	6.000
Farine de poisson	3.600	90	324.000
Gomme alimentaire	360	500	180.000
Pierre à lécher	50	3000	150.000
Sous total II			4.750.000
III. Soins et suivi vétérinaire			
Pasteurellox	50	100	5.000
Trypanocycles	50	750	37.500
Ivermectine	50	500	25.000
Antibiotiques et minéraux	Forfait	-	25.000

Sous total III			92.500
IV. Frais Personnel			
Salaire gérant (3mois)	3	100.000	300.000
Salaire assistant gérant	3	75.000	225.000
Salaire gardien	3	35.000	105.000
Chauffeur	3	60.000	180.000
Manœuvres (2 pers/ 3mois)	6	30.000	180.000
Sous total IV			990.000
V. Consommations intermédiaires			
Carburant	3	100.000	300.000
Maintenance camion	3	15.000	75.000
Frais de transport des bovins	50	5000	250.000
Fourniture de bureau	3	20.000	60.000
Eau	3	15.000	45.000
Electricité	Forfait	60.000	60.000
Téléphone	3	10.000	30.000
Sous total V			820.000
Provisions pour imprévus (2% des charges)			255.050
TOTAL des BFR			15.907.550

Tableau du coût total du projet

DESIGNATION	Montant (en FCFA)
Immobilisations incorporelles	225.000
Immobilisations corporelles	9.532.000
Fonds de roulement	15.907.550
TOTAL	25.664.550

Tableau du Plan de financement

Emplois		Ressources	
Libellés	Montant	Libellés	Montant
Investissement	9.757.000	Apport promoteur	6.416.138
B.F.R	15.907.550	Emprunt	19.248.412
Total	25.664.550		25.664.550

Tableau des amortissements de la dette financière

Echéance	Montant Principal	Remboursement principal	Intérêt	Annuités
Année 1	19 248 412	-	1 732 357	1 732 357
Année 2	19 248 412	2 138 712	1 732 357	3 871 070
Année 3	17 109 700	2 138 712	1 539 873	3 678 585
Année 4	14 970 987	2 138 712	1 347 389	3 486 101
Année 5	12 832 275	2 138 712	1 154 905	3 293 617
Année 6	10 693 562	2 138 712	962 421	3 101 133
Année 7	8 554 850	2 138 712	769 936	2 908 649
Année 8	6 416 137	2 138 712	577 452	2 716 165
Année 9	4 277 425	2 138 712	384 968	2 523 681
Année 10	2 138 712	2 138 712	192 484	2 331 197
TOTAUX		19 248 412	10 394 142	29 642 554

Tableau estimatif des charges annuelles

Désignation	Montant par trimestre	Montant par année
Matières premières (bovins + aliments + produits vétérinaires)	13.842.500	55.370.000
Consommation intermédiaire	820.000	3.280.000
Charges personnelles	990.000	3.960.000
Charges financières	433.089	1.732.357
Totaux	16.051.839	64.342.357

Tableau des amortissements

Désignation	Montant	Durée de l'amortissement	Montant total
Bâtiments et aménagements	4.983.000	10 ans	498.300
Matériel d'exploitation	149.000	5 ans	29.800
Charges immobilisées	225.000	5 ans	45.000
Camionnette	3.800.000	5 ans	760.000
Matériel de bureau	300.000	5 ans	60.000
Mobilier de bureau	300.000	5 ans	60.000
Totaux	9.608.149		1.453.100
La valeur résiduelle des investissements et du matériel d'exploitation après les cinq premières années d'exercice est de 2.491.500			

Tableau estimatif des recettes

Désignation	Prix unitaire	Quantité	Montant total
Bovins	400.000	200	80.000.000
Fumier	1.000	900	900.000
Total			80.900.000

Tableau de calcul du seuil de rentabilité

Chiffre d'Affaires	80.900.000
Charges fixes	
- Charges Financières	1.732.357
- Charges personnelles	3.960.000
- Amortissement	1.453.100
Total charges fixes	7.145.457
Coûts variables	
- Achat	55.370.000

- Consommation intermédiaire	3.280.000
Total Coûts variables	58.650.000
Marge sur coût variable	
Chiffre d’Affaire – Coût variable	22.250.000
(80.900.000 – 58.650.000)	
Seuil de rentabilité = Charges fixes/Marge sur Coût variable	
Seuil de Rentabilité = 7.145.457/22.250.000 = 32,11%	
SR=32,11%*CA= 32,11%*80.900.000 = 25.976.990	
Pour atteindre un seuil de rentabilité de 25.976.990, il faudra une durée de X mois calculée comme suit :	
$X = \frac{25.976.990 \times 12 \text{ mois}}{80.900.000} = 3,85 \text{ mois}$	
Donc, le seuil de rentabilité sera atteint au bout de 3 mois 26 jours de la première année de démarrage des activités soit le 26 Avril de l’année N si le 1 ^{er} Janvier est retenu comme le début de l’exécution du projet.	

Tableau du Compte de résultat Prévisionnel sur cinq ans

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffres d'affaires prévisionnels	80 900 000	97 080 000	116 496 000	139 795 200	167 754 240
Vente bovins embouchés	80 000 000	96 000 000	115 200 000	138 240 000	165 888 000
Vente fumier composté	900 000	1 080 000	1 296 000	1 555 200	1 866 240
Achat matières premières	55 370 000	66 444 000	79 732 800	95 679 360	114 815 232
Marge brute	25 530 000	30 636 000	36 763 200	44 115 840	52 939 008
Consommations intermédiaires	3 280 000	3 936 000	4 723 200	5 667 840	6 801 408
Valeur ajoutée	22 250 000	26 700 000	32 040 000	38 448 000	46 137 600
Charge de personnelles	3 960 000	4 752 000	5 702 400	6 842 880	8 211 456
Excédent Brut d'Exploitation	18 290 000	21 948 000	26 337 600	31 605 120	37 926 144
Dotation aux amortissements	1 453 100	1 453 100	1 453 100	1 453 100	1 453 100
Intérêt de la dette	1 732 357	1 732 357	1 539 873	1 347 389	1 154 905
Autres frais financiers					
Résultat avant Impôt	15 104 543	18 762 543	23 344 627	28 804 631	35 318 139
Impôt sur les sociétés 30%	4 531 363	5 628 763	7 003 388	8 641 389	10 595 442
Résultat Net	10 573 180	13 133 780	16 341 239	20 163 242	24 722 697
Cash Flow	12 026 280	14 586 880	17 794 339	21 616 342	26 75 797

Tableau d'estimation du coût de production bord champ ou bord atelier

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges de Production	55 370 000	66 444 000	79 732 800	95 679 360	114 815 232
charges financières	1 732 357	1 732 357	1 539 873	1 347 389	1 154 905
Dotations aux amortissements	1 453 100	1 453 100	1 453 100	1 453 100	1 453 100
Frais de Personnel	3 960 000	4 752 000	5 702 400	6 842 880	8 211 456
Coût total de Production	62 515 457	74 381 457	88 428 173	105 322 729	125 634 693
Coût de Production par animal	312 577	309 923	307 042	304 753	302 939
Coût de Production de kg de poids vif	898	891	882	876	871

Tableau des ressources et emplois

Désignation	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ressources						
Capitaux propres	6 416 138					
Emprunt	19 248 412					
CAF		12 026 280	14 586 880	17 794 339	21 616 342	26 175 797
Valeur résiduelle						2 491 500
Reprise du FDR						15 907 550
Total des ressources	25 664 550	12 026 280	14 586 880	17 794 339	21 616 342	44 574 847
Emplois						
Investissements	9 557 000					
BFR		15 907 550				
Variation BFR		-	3 130 500	3 756 600	4 507 920	5 409 504

Remboursement principal		2 138 712	2 138 712	2 138 712	2 138 712	2 138 712
Total des Emplois	9 557 000	18 046 262	5 269 212	5 895 312	6 646 632	7 548 216
Solde annuel de trésorerie	16 107 550	- 6 019 982	9 317 668	11 899 026	14 969 709	37 026 631
Solde annuel cumulé	16 107 550	10 087 568	19 405 235	31 304 262	46 273 971	83 300 602
Trésorerie de Début d'année		16 107 550	10 087 568	19 405 235	31 304 262	46 273 971
Trésorerie de fin d'année	16 107 550	10 087 568	19 405 235	31 304 262	46 273 971	83 00 602

Tableau de la VAN à 10%

Désignation	0	1	2	3	4	5
Flux nets annuels	- 25 664 550	12 026 280	14 586 880	17 794 339	21 616 342	26 175 797
coefficient d'actualisation	1	0,909090909	0,826446281	0,751314801	0,683013455	0,620921323
Flux nets annuels actualisés	- 25 664 550	10 932 982	12 055 273	13 369 150	14 764 252	16 253 111
VAN à 10%	41 10 218					

Tableau de la VAN à 50%

Désignation	0	1	2	3	4	5
Flux nets annuels	- 25 664 550	12 026 280	14 586 880	17 794 339	21 616 342	26 175 797
coefficient d'actualisation	1	0,666666667	0,444444444	0,296296296	0,197530864	0,131687243
Flux nets annuels actualisés	- 25 664 550	8 017 520	6 483 058	5 272 397	4 269 895	3 447 019
VAN à 50%	1 825 338					

Tableau de la VAN à 60%

Désignation	0	1	2	3	4	5
Flux nets annuels	- 25 664 550	12 026 280	14 586 880	17 794 339	21 616 342	26 175 797
coefficient d'actualisation	1	0,625	0,390625	0,244140625	0,152587891	0,095367432
Flux nets annuels actualisés	- 25 664 550	7 516 425	5 698 000	4 344 321	3 298 392	2 496 319
VAN à 60%	- 2 311 093					

Tableau des flux financiers

Désignation	0	1	2	3	4	5
Flux nets annuels	- 25 664 550	12 026 280	14 586 880	17 794 339	21 616 342	26 175 797
Flux nets annuels cumulés	- 25 664 550	- 13 638 270	- 1 611 990	16 182 349	37 798 691	63 974 488

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. **ANSD**, 2009. *Situation économique et sociale du Sénégal en 2008-Novembre 2009*, 272 p.
2. **DIAKHATE T.**, 2007. *Projet de création d'une unité d'embouche bovine à Mbaio département de Pikine Dakar Sénégal - Projet professionnel*, CESAG, Avril 2007, 60 p.
3. **DIRECTION DE L'ANALYSE, DE LA PREVISION ET DES STATISTIQUES**, 2005. *Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale*, Texte adapté, 2005 - 68 p.
4. **DIRECTION DE L'ANALYSE, DE LA PREVISION ET DES STATISTIQUES**, 2009. *Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) : Bilan diagnostique du secteur agricole (Revue de politiques, stratégies et programmes ; performances du secteur)* – Janvier 2009, 06 p.
5. **GIDEL T et ZONGHERO W.**, *Management de Projet 1*, Lavoisier 2006, p 109-141.
6. **MADJINODJI BEKISHIEL Y.**, 2012 *Etude de faisabilité pour la conception d'une unité d'embouche bovine dans la région de Saint Louis* – Mémoire de fin d'études, CESAG, Avril 2012, 65p.
7. **MBAYE M., NIANG M.**, 2013. *Evolution des exportations de bétail malien au Sénégal suite aux récentes crises*, Décembre 2013, 43p.
8. **Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique**, 2004. *NISDEL, Situation et perspective du sous secteur de l'élevage*, Octobre 2004, 28p.
9. **Ministère de l'Economie et des Finances**, 2005. *Stratégie de Croissance Accélérée, grappe agriculture, agro-industrie*, 2005, 203p.
10. **Ministère de l'Elevage**, 2004. *Nouvelle Initiative sectorielle de développement de l'élevage (NISDEL)* – Août 2004, 24 p. + annexes
11. **NIANG M.**, 2011. *Projet de création d'une unité d'embouche bovine dans le département de Malikounda à Mbour, Sénégal* – Projet professionnel CESAG, Mai 2011, 31p. + annexes
12. **SARR I.**, *Création d'un cabinet d'assistance et de conseils en management aux PME de Dakar* – Projet professionnel, CESAG, 48 p.

13. **Traoré G.**, *Projet de création d'une PME d'élevage de bovins dans la commune de Mandé au Mali* – Mémoire de fin de cycle, CESAG Octobre 2013, 70 p + annexes

❖ **WEBOGRAPHIE**

<http://www.ansd.sn>

<https://www.google.sn>

https://www.google.sn/search?q=Embouche+bovinehttp://www.infoconseil.sn/IMG/pdf/CAHIER4_Projets_investissement_GOANA_ELEVAGE.pdf

<http://www.ucad.sn/files/Caneva-business%20plan.pdf>