



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Exécutive
Education**

**MBA Gestion
des Projets**

Projet professionnel pour l'obtention du diplôme de MBA Gestion des Projets
Promotion 2018-2019

THEME :

*Etude de faisabilité d'une unité industrielle
de transformation de lait à Bamako (Mali)*

Préparé et Présenté par :
Housseini KODJO

Encadré par :
Dr Edoé Djimitri AGBODJAN
Enseignant-Chercheur au CESAG

Octobre 2019

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon professeur humble, discret et surtout rigoureux pour le travail bien fait.

Dr Edoé Djimitri AGBODJAN, Enseignant chercheur au CESAG.

REMERCIEMENTS

- Je tiens à remercier tous ceux de près ou de loin qui ont contribué à la rédaction de ce document.
- Tout le corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement et de leurs disponibilités malgré leurs multiples tâches.
- Mes colocataires de Dakar et ainsi qu'à toute la promotion de MBA GP 2018-2019 du CESAG pour tout ce que nous avons vécu ensemble.
- A ma belle communauté représentée par l'Association des Stagiaires et Etudiants Maliens du CESAG pour les moments de joies partagés.
- A mes grands frères pour le soutien inlassable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- AFS** : Analyses Financières Sommaires
- API** : Agence pour la Promotion de l'Investissement
- BFR** : Besoin en Fonds de Roulement ou Besoin de Financement
- CAF** : Capacité d'Auto Financement
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CPS** : Cellule de la Planification et de la Statistique
- DNPIA** : Direction Nationale de la Production d'Industrie Animale
- DGCC** : Direction Générale de la Consommation, et du Commerce
- DRCI** : Délai de Récupération du Capital Investi
- EFF** : Echancier des Flux Financiers
- EMOP** : Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages
- FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
- FENALAIT** : Fédération Nationale des producteurs de Lait
- IER** : Institut d'Economie Rurale
- INSTAT** : Institut National de la Statistique
- MEP** : Ministère de l'Elevage et de la Pêche.
- PESTEL** : Politique, Environnement, Socioculturel, Technologique,
Economique et Législatif.
- PRODEVALAIT** : Projet de Développement et de la Valorisation du Lait
- RUMI** : Rendement de l'Unité Monétaire Investie
- SARL** : Société Anonyme à Responsabilité Limitée
- TRI** : Taux de Rentabilité Interne ou Taux Interne de Rentabilité
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- VAN** : Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: TYPOLOGIE DE PROJET	10
TABLEAU 2 : DIFFERENTS TYPES DE MARCHE	15
TABLEAU 3 : ANALYSE DE POTENTIEL INTRINSEQUES.....	17
TABLEAU 4: CHOIX DU CRITERE A UTILISER	22
TABLEAU 5 : NOMBRE D'ECHANTILLON CHOISI.....	24
TABLEAU 6: ANALYSE MACRO ENVIRONNEMENT DU PROJET.....	30
TABLEAU 7: LES IMPORTATIONS DU LAIT.....	32
TABLEAU 8 : EVALUATION DE L'INTENSITE CONCURRENTIELLE.....	34
TABLEAU 9: LA PREVISION DE PRODUCTION DU LAIT DANS LA PERIPHERIE DE BAMAKO.	35
TABLEAU 10: ANALYSE SWOT DU PROJET.....	36
TABLEAU 11: DESCRIPTION DES ETAPES DU PROCESSUS DE PASTEURISATION DE LAIT.	40
TABLEAU 12: DESCRIPTION DES ETAPES DU PROCESSUS DU YAOURT	44
TABLEAU 13: ETAPES DU PROCESSUS DE FABRICATION DE FROMAGE ET LAIT CAILLE	46
TABLEAU 14: RESSOURCES HUMAINES ET COMPETENCES.....	49
TABLEAU 15 : LE BILAN INITIAL.....	52
TABLEAU 16: CHIFFRE D'AFFAIRES EN ANNEE DE CROISIERE	53
TABLEAU 17: INVESTISSEMENT	54
TABLEAU 18: LES DEPENSES D'EXPLOITATIONS	55
TABLEAU 19: FONDS DE ROULEMENT	56
TABLEAU 20: ECHEANCIER DU FLUX FINANCIER	57
TABLEAU 21: AMORTISSEMENT TECHNIQUE.....	58
TABLEAU 22: PLAN DE FINANCEMENT.....	59
TABLEAU 23: LE REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT	60
TABLEAU 24: LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL.....	61
TABLEAU 25: RESSOURCES ET EMPLOIS	62
TABLEAU 26: LA RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS.....	63
TABLEAU 27: CALENDRIER D'EXECUTION DES ACTIVITES DU PROJET.....	67

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: CYCLE DE VIE D'UN PROJET	12
FIGURE 2: ANALYSE CONCURRENTIELLE	17
FIGURE 3: SCHEMA DE DISTRIBUTION DU LAIT DANS LA VILLE DE BAMAKO	33
FIGURE 4: DIAGRAMME DE FLUX DE PROCESSUS DE PRODUCTION DE LAIT PASTEURISE AVEC LE MILK PRO SYSTEME	39
FIGURE 5: DESCRIPTION DES ETAPES DU PROCESSUS DE PASTEURISATION DE LAIT	41
FIGURE 6: DIAGRAMME DE FABRICATION DE YAOURT	42
FIGURE 7: DIAGRAMME DE FABRICATION DU FROMAGE ET DU LAIT CAILLE	45
FIGURE 8: ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE	47

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
SOMMAIRE	VI
LA FICHE SYNOPTIQUE.....	VII
INTRODUCTION.....	1
CONTEXTE.....	2
PROBLÉMATIQUE	3
QUESTIONS DE RECHERCHE.....	5
OBJECTIFS	6
INTÉRÊTS	6
METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	7
ANNONCE DU PLAN	7
CHAPITRE I :PRESENTATION DU PROJET ET DE METHODE DE COLLECTE DE DONNEE..8	
1.1. Concept essentiel de projet et de l'entreprenariat.....	8
1.2. Méthode de collecte et d'analyse des données	24
CHAPITRE II : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHÉ	26
Il s'agira dans ce chapitre de faire la présentation du promoteur du projet et d'analyser le marché de l'offre et de la demande du lait au Mali.	26
2.1. Présentation du promoteur.....	26
2.2. Etude du marché.....	28
CHAPITRE III : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET.....	37
3.1. Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet.....	37
3.2. Proposition Marketing et Financière du projet.....	50
CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES.....	64
1.1. Impact du projet.....	64
1.2. Planning des activités.....	66
CONCLUSION GENERALE	68
ANNEXES	70
BIBLIOGRAPHIE :	XIII

FICHE SYNOPTIQUE

Titre du projet	Unité industrielle de transformation de lait			Projet No
Résumé du projet : Le présent projet concerne l'implantation d'une unité industrielle de transformation du lait. L'unité laitière sera implantée à Dialakorobougou dans la région de Koulikoro sur un terrain d'une superficie de 2 ha. L'unité industrielle commercialisera divers produits issus de la transformation de lait frais.				
Produits à produire	Capacité nominale	Ventes annuelles (FCFA)	% vente marché local	% vente marché Extérieur
- Lait pasteurisé	380 000 l	228 000 000		
- Yaourt	760 000 l	760 000 000		
- Fromage	96 000 l	288 000 000		
- Lait caillé	230 000 l	161 000 000		
Chiffre d'affaires	1 437 000 000 FCFA			
Site/emplacement	Région de Koulikoro			
Total estimé des coûts d'investissements	525 061 000 FCFA			
Forme juridique du projet	SARL			
Nom commercial	WAWA			
Coût du projet	666 991 000 FCFA			
Apport personnel (45%)	300 145 950 FCFA			
Emprunt (55%)	366 845 050 FCFA			
Taux de Rentabilité Interne	16,95 %			
Nombre d'emplois directs	19			
Etudes disponibles	Etude de faisabilité			
Date				

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CONTEXTE

Au Mali, pays sahélien de tradition agropastorale, l'élevage occupe une place importante dans l'économie. Cette part est estimée à 25% du PIB du secteur primaire et 11% du PIB national. Les produits animaux constituent la troisième exportation du pays après l'or et le coton et emploient plus de 30% de la population.¹

Le cheptel malien est estimé à plus de 7,8 millions de bovins, 22 millions d'ovins et caprins, 674 000 têtes de chameaux. Un potentiel laitier de plus 2 milliards de litres par an avec un disponible exploitable de 900 millions litres par an, fait du Mali, le premier producteur laitier de l'espace Union Economique Monétaire Ouest Africain (UEMOA)². Plus de 80% de la production totale de lait proviennent des régions sud du pays autour de Bamako.

Malheureusement moins de 3% de cette production laitière est collectée et transformée. Cette transformation est assurée par 11 unités que sont : Mali Lait, Société des Laiteries du Mali (SOLAIMA), Générale Alimentaire Malienne (GAM), Euro Lait, Mam Cocktail, Diaby Lait, Danaya Koutiala, Danaya Niono, Danaya San, Danaya Fana, Sanuya Nono³.

Compte tenu de l'importance du cheptel, l'élevage devrait assurer aux populations du pays une sécurité alimentaire en produit animal.

Paradoxalement, le Mali figure parmi les plus grands pays importateurs de lait et de produits laitiers de l'espace UEMOA. Cette importation est de l'ordre de plus de vingt milliards de francs FCFA par an⁴. De nouvelles habitudes alimentaires se sont installées, ce qui crée une demande croissante de lait et de produits laitiers que la production laitière locale ne parvient pas à satisfaire, en quantité, en qualité et à un prix abordable. L'importation de lait risque d'ailleurs de s'accroître davantage dans les années à venir, si rien n'est fait, sous l'effet de l'entraînement de la consommation de produit d'origine animale et la poussée démographique. En effet, les coutumes alimentaires combinées aux vertus nutritionnelles du lait, font qu'il figure en bonne place dans la classification des aliments consommés par la population malienne qui est environ 15 litres par habitant par an. Ce niveau de consommation est tout de même en dessous de la norme de la FAO qui est de 62 litres par habitant par an⁵.

¹ <https://www.apimali.gov.ml/lait>. [consulté le 28 décembre 2018]

² <http://www.mep.gouv.ml/index.php/ministere/services-centraux?layout=edit&id=185>. [consulté le 28 décembre 2018]

³ <http://www.apimali.gov.ml/index.php?page=economie>. [consulté le 28 décembre 2018]

⁴ <http://www.fao.org/faostat/fr/#home>. [consulté le 14 mars 2019]

⁵ <http://www.fao.org/faostat/fr/#home>. [consulté le 14 mars 2019]

La croissance des importations de lait et de produits laitiers au détriment des produits locaux est synonyme de sortie de devises dans le pays. Il est donc nécessaire voire impérieux de les réduire dans la recherche de l'équilibre de la balance commerciale et de réduire la pauvreté en milieu rural à travers des projets de création d'unité industrielle de transformation du lait local, c'est l'ambition de notre projet.

PROBLÉMATIQUE

Les unités de transformations laitières maliennes font face à plusieurs difficultés qui les empêchent de combler les besoins en consommation de lait. Elles souffrent de l'irrégularité de l'approvisionnement en lait local faute d'une alimentation suffisante pour les bêtes en période sèche, et de l'insuffisance d'un circuit de collecte, de transformation et de distribution. Par ailleurs, les unités nationales de transformations laitières se trouvent en difficulté face à la concurrence des produits laitiers importés dont les prix sont moins chers (en provenance des grands producteurs des pays industrialisés essentiellement de l'Union Européenne, bénéficiant de subventions). En outre le lait étant un produit fortement périssable même transformé, le lait local n'arrive au consommateur ni en quantité ni en qualité satisfaisante ni à un prix abordable. Les populations particulièrement celles urbaines consomment faiblement les produits laitiers locaux et préfèrent consommer les produits laitiers importés (faible coût, manipulation et conservation faciles ; qualité standardisée ; sécurité etc.).

En effet, les statistiques du ministère de l'élevage et de la pêche en 2019, indiquent un accroissement significatif du volume des importations de produits laitiers. Plus de 90% du lait consommé au Mali est importé sous forme de poudre et concentré alors que 30% de la population vit traditionnellement de l'élevage et peut produire du lait. Ceci correspond à des sorties de devises de plus en plus importantes soit vingt milliards de francs FCFA par an.

Pour répondre aux défis du secteur, l'Etat malien a entrepris des actions de développement de l'agrobusiness notamment de la filière laitière. C'est le cas du lancement en 2009 du Projet de Développement et de Valorisation du Lait (PRODEVALAIT) chargé de mettre en œuvre la stratégie locale de promotion du lait à travers la modernisation et l'augmentation de la production de lait, le renforcement des organisations de producteurs, l'amélioration de la collecte du lait pour les unités de traitement et l'augmentation des unités de transformation du lait local. Le gouvernement a par ailleurs entrepris la redynamisation des institutions

régionales prestigieuses spécialisées dans le secteur d'élevage au Mali. Il s'agit notamment de :

- **L'Institut Polytechnique Rural de Formation et de Recherche Appliquée (IPR/IFRA)** créé au XIXe siècle, l'IPR continue de former des ingénieurs et des cadres pour l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique centrale et les îles Comores ;
- **L'Institut d'Economie Rurale (IER)** : chargé de la politique de recherche agricole nationale. Il est mandaté pour la certification des intrants ;
- **Le Laboratoire Central Vétérinaire (LCV)** : est un centre régional d'expertise pour le contrôle épidémiologique et le développement de vaccins ;

De plus, l'Etat crée en 2005 l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API. Mali) en lui confiant la mission de créer un climat favorable à l'investissement, de faciliter les investissements et d'aider à la mise en œuvre de politiques favorables aux investissements.

Toutes ces actions ont permis des progrès importants à ce jour en matière de production et de collecte. On a ainsi noté :

- une amélioration génétique du bétail pour la production de lait ;
- l'accroissement de nombre de vaches inséminées (plus de 11 000 vaches inséminées) ;
- l'amélioration des pratiques de collecte de lait avec l'accroissement de centres de collecte (30 centres désormais en place)
- l'établissement de deux corridors pour la collecte de lait par le biais de camions frigorifiques.⁶

Ces actions de l'Etat ont ouvert des perspectives pour la réussite des unités de transformation de lait local. Notre objectif est de saisir cette opportunité.

C'est dans cette optique que notre étude portera sur un projet de création d'une unité industrielle de transformation du lait. Pour une définition idoine des modalités de mise en œuvre d'un tel projet, il serait donc intéressant de mener une étude faisabilité.

L'étude de faisabilité dans la gestion de projets est une étude qui s'attache à vérifier que le projet est techniquement faisable et économiquement viable.⁷ Dans une optique plus large, on

⁶ <https://www.apimali.gov.ml/lait> [consulté le 28 décembre 2018]

⁷ CORRIVEAU, G. LAROSE, V. WILLIAM, M et al. (2012). *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets*. Québec, CANADA : Presse de l'Université du Québec, 231p

distingue les volets suivants dans une étude de faisabilité : étude technique, commerciale, financière, économique, juridique et d'organisation.

L'étude de faisabilité de projet constitue donc une étape déterminante et incontournable du cycle de vie d'un projet et doit être menée avec efficacité et ce, le plus tôt possible pendant la phase de conception et l'étape de préparation du projet.

Globalement, l'étude de faisabilité permet au commanditaire de s'interroger sur l'intérêt et la viabilité du projet. Une telle étude vise donc à intégrer, évaluer, prédire et comprendre tous ses aspects utiles. Grâce à elle, on peut alors déterminer la capacité et la possibilité réelle d'une organisation à réussir le projet, puis en préciser les avantages, les inconvénients, les risques et les conditions facilitantes ou défavorables.⁸

Bien exécutée, l'étude de faisabilité permet de déterminer si les perspectives marketing du projet sont favorables, s'il est réalisable techniquement, légalement et sur un plan organisationnel, s'il est acceptable socioéconomiquement, et enfin s'il est profitable financièrement. Grâce au concentré d'information ainsi amassé l'étude de faisabilité concourt à déterminer ultimement si, dans les conditions actuelles, le commanditaire doit poursuivre le projet.⁹

Le but de ce mémoire est justement de s'approprier de cette base de connaissance qui nous aidera à mieux réaliser l'étude de faisabilité de ce projet.

QUESTIONS DE RECHERCHE

1. Question principale :

Quelle est la faisabilité du projet de création d'une unité industrielle de transformation de lait à Bamako (Mali) ?

2. Questions spécifiques :

- Quelles sont les opportunités qui s'offrent à une unité industrielle de transformation de lait à Bamako ?
- Quels sont les aspects techniques, organisationnels et juridiques pour une unité industrielle de transformation de lait ?

⁸ CORRIVEAU et LAROSE, (2006),13,14,15,16,17p

⁹ CORRIVEAU et al (2012),213p

- Quelle est la faisabilité commerciale pour une unité industrielle de transformation de lait ?
- Quelle est la rentabilité financière et économique de l'unité industrielle de transformation de lait ?

OBJECTIFS

1. Objectif général :

L'objectif général de ce mémoire est de mener une étude de faisabilité du projet de création d'une unité industrielle de transformation de lait à Bamako (Mali)

2. Objectifs spécifiques

De manière spécifique, nos objectifs visés seront de :

- mener une étude de marché du projet de création de l'unité industrielle de transformation de lait ;
- déterminer les aspects technique, organisationnel et juridique du projet ;
- Faire une étude de faisabilité commerciale du projet ;
- analyser la rentabilité financière et économique du projet.

INTÉRÊTS

Vu l'intérêt que suscite l'entrepreneuriat dans le développement socio-économique de notre pays, nous pouvons dire que l'étude a des intérêts réels à plusieurs niveaux.

1. Pour le MALI

L'étude de ce projet servira d'un support technique aux départements Ministériels du secteur de l'élevage et de l'investissement, Partenaires au développement et le secteur privé. Les recommandations issues de l'analyse permettront d'identifier les besoins en matière de la promotion de lait local et la réduction des importations, contribuant ainsi à la lutte contre le chômage du monde rural.

2. L'intérêt pour le CESAG

La présente étude viendra enrichir la documentation du Centre Africain des Etudes Supérieures en Gestion et fournira des éléments de recherche dans le domaine entrepreneuriat. Elle mettra aussi en exergue, la notoriété et le savoir-faire du CESAG dans le domaine de la formation des cadres, notamment en création d'entreprise.

3. Pour l'auteur

Au-delà de la réponse pédagogique, l'étude permettra de mettre en pratique et de consolider les connaissances acquises durant la formation, constituant ainsi une expérience dans la création d'entreprise.

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La démarche suivante sera adoptée pour la réalisation de l'étude :

- l'élaboration d'un guide d'entretien et la collecte des données primaires avec le logiciel sphinx ;
- l'analyse et l'interprétation des données de l'enquête pour permettre déterminer la part du marché, la faisabilité technique, organisationnelle, juridique, commerciale, financière et économique du projet ;
- la présentation des résultats.

ANNONCE DU PLAN

En plus de l'introduction et de la conclusion, l'étude s'articule autour de quatre chapitres parties. Le premier chapitre décrit le concept de la gestion du projet et la méthode de collecte de données. Le second chapitre est consacré à la présentation du promoteur et à l'étude de marché. Le troisième chapitre présente l'étude de faisabilité technique, organisationnelle et juridique, de faisabilité marketing et financière du projet et le quatrième chapitre consiste à analyser l'impact économique, social et environnemental et présenter le plan d'actions du projet.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET ET METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

Ce chapitre vise à présenter quelques concepts clés de la gestion du projet dans un premier temps et en second temps la méthode de collecte des données.

Section1 : Concept essentiel de projet et de l'entrepreneuriat

Avant d'aborder le sujet de manière plus détaillée, il convient de définir quelques concepts indispensables en gestion de projet et de l'entrepreneuriat dans l'élaboration d'un projet professionnel.

1.1.1. Notion de Projet

Le mot « projet » provient du mot latin *projectus*, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe *pro** signifie « qui précède dans le temps » et le radical *jicere* signifie « jeter ». Initialement le projet désigne davantage la volonté d'obtenir un résultat plutôt que l'action d'exécution proprement dite. Le résultat visé étant qualifié d'« objet ». Au cours du XX^e siècle, le mot « projet » évolue, surtout à partir des années 1950, avec l'émergence de plusieurs techniques, des outils spécialisés et technique et normes propres à la gestion de projet. Avec cette évolution le mot "Projet " dans son acception actuelle couvre à la fois l'intention visée et le dispositif prévu pour la réaliser.

Toutefois la définition de projet n'est pas standard. Il est défini selon les acteurs et les organisations, mais ses caractéristiques restent uniformes (nouveau ; unicité ; durée limitée et irrévocable).

De manière générale le projet se définit comme étant « un ensemble finalisé d'actions et d'activités entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans les délais fixés et dans les limites d'une enveloppe budgétaire allouée¹⁰ ».

Un projet est aussi une action temporaire avec un début et une fin, qui mobilise des ressources identifiées (humaines, matérielles, équipements, matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation, qui possède un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise¹¹. Les résultats attendus du projet sont appelés « livrables ». Un projet, dès qu'il est suffisamment complexe et a des enjeux importants, consiste en un ensemble d'actions visant un résultat défini, connu et mesurable.

¹⁰ [https:// www.acartaublog.com](https://www.acartaublog.com). [Consulté le 13 janvier 2019]

¹¹ [https:// www.foad-mooc.auf.org](https://www.foad-mooc.auf.org). [Consulté le 13 janvier 2019]

Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources (ISO 10006).

Selon le PMBOK standard du PMI®, (2016) "un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

Le projet est limité dans le temps et comporte toujours une notion de nouveauté et de changement. Le projet est une idée unique qui combine quatre aspects :

- fonctionnel : réponse à un besoin ;
- technique : respect des spécifications ;
- délais : respect des échéances ;
- coûts : respect du budget.¹²

1.1.2. Typologie de projet

On distingue la typologie des projets selon les différents critères suivants : la finalité, la nature, la taille, la nature juridique, la nature des ressources humaines et d'articulation entre projet. Le présent projet à l'étude correspond à un macro projet d'investissement privé et à but lucratif¹³.

¹² PMBOK, cinquième édition (2016), 30p.

¹³ Codex cours contexte des projets, Dr EDOE DJIMITRI AGBODJAN, (2017), 23 p.

Tableau 1 : typologie de projet

Critères	Type de projet
1-Finalité	<ul style="list-style-type: none"> - Projets à but lucratif, productifs - Non lucratifs (projets sociaux...)
2-Nature	<p>Projet « ouvrage » : Il est relatif à un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique, qui existe par lui-même et qui est un bien livrable. Exemple : ponts, autoroute, barrage, immeuble, etc.</p> <p>Projet « produit » : La finalité est la mise au point d'un produit, qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive, destinée au marché d'un public plus ou moins large. Exemple : cimenterie, électroménagers, automobiles, etc.</p> <p>Projet « organisationnel » : relatif à un projet « soft », dont la notion de livrable est moins tangible. Ex : organisation de jeux olympiques, implantation d'un système de qualité, changement de système comptable, etc.</p>
3-Taille	<p>Mégaprojets (grand projet). Exemple : Projet de construction du canal de Suez,</p> <p>Macro projets. Exemple : Projet d'adduction en eaux potables,</p> <p>Microprojets. Exemple : Projet d'élevage de bovins</p>
4.Nature Juridique	<p>Publics. Exemple : Projet de lutte contre l'érosion côtière sur le littoral ouest-africain</p> <p>Privés ; Exemple : Projet de commercialisation d'appareils électroniques intelligents</p> <p>ONG, GIE, Coopératifs, etc. ; Exemple : Projet d'appui à l'émancipation des femmes</p>
5. Nature des ressources humaines	<p>Les projets collectifs, dont l'exécution exige la création d'équipes de projets ou l'intervention de plusieurs acteurs : Projet de création de Facebook</p> <p>Les projets individuels, projets portés en général par une seule personne : projet de création d'un cabinet de consultation</p>
6.Articulation entre projets	<p>Techniquement Compatibles : La réalisation de l'un n'empêche pas la réalisation de l'autre. Ils peuvent être : dépendants : grappe de projets, projet intégré ou indépendants: portefeuille de projets</p> <p>Techniquement Incompatibles : Ils sont mutuellement exclusifs. La réalisation de l'un empêche la réalisation de l'autre. Exemples : 2 types de construction sur un même site</p>

Source : Codex cours contexte des projets, Dr Edoe Djimitri Agbodjan, (2017),23p.

1.1.3. Concept de cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet est la série de phases que celui-ci traverse, depuis son démarrage jusqu'à sa clôture¹⁴. Les phases sont habituellement en séquence, et leur nom et leur nombre sont déterminés par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation ou des organisations qui prennent part au projet et, également, par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. Les phases peuvent être découpées par objectifs fonctionnels ou

¹⁴ PMBOK, cinquième édition (2016), 38p.

partiels, par résultats ou livrables intermédiaires, par jalons spécifiques relatifs à l'ensemble du contenu de travail, ou par disponibilités financières. Les phases sont en général limitées dans le temps, avec un début et une fin ou un point de contrôle. Un cycle de vie du projet peut être documenté dans le cadre d'une méthodologie. Le cycle de vie du projet peut être déterminé ou conditionné par les aspects uniques de l'organisation, de l'industrie ou de la technologie mise en œuvre. Tandis que tout projet a un début et une fin déterminés, les livrables, et les activités spécifiques qui interviennent entre ces deux étapes, vont varier de manière importante avec le projet. Quel que soit le travail particulier concerné, le cycle de vie du projet fournit un cadre de référence pour gérer le projet

Le projet en respect de sa contrainte la plus irréversible qu'est le délai, il suit un processus de vie active. Le cycle de vie d'un projet est composé de trois (03) phases de façon générale (la conception, l'exécution et la clôture). La représentation du cycle de vie d'un projet se diffère selon les organisations. Il varie de six (06) à huit (08) manières. Pour mieux harmoniser, dans le cadre de notre mémoire, nous nous limiterons au cas général qu'est de trois phases. Ces phases sont à leur tour composées des étapes.

❖ **Phase conception**

La phase conception est la phase de formulation et de validation de projet. Elle est de : identification, planification, évaluation ex-Ante et la négociation et la validation.

➤ **Identification**

Les projets sont identifiés pour réaliser les stratégies. Ils doivent être solides sur le plan financier, économique, social et environnemental. Des stratégies de développement sont analysées dans cette étape.

➤ **Planification**

La planification est la mise en œuvre des projets suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui en suite formulée, mise en œuvre et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures. Elle est composée de la faisabilité et études impacts économiques, sociales et environnementales du projet sur bénéficiaires.

➤ **Evaluation ex-ante**

L'évaluation porte un jugement sur le bienfondé d'une intervention. L'évaluation ex-ante est la première étape de l'évaluation d'un projet. Son but est d'évaluer les chances de réussite

d'un programme/projet et de déterminer la capacité d'évaluation d'un programme/projet. Elle précède la validation du projet.

➤ **Négociation et validation**

C'est la dernière étape avant l'exécution du projet. Il s'agit là de l'élaboration des documents contractuels, la signature de convention de financement et mise en place de plan de décaissement.

❖ **Phase exécution**

Après la phase conceptuelle, commence la phase exécution du projet. La phase d'exécution du projet est jalonnée d'étape marquée par la production de rapport d'étape faisant état des déroulements des activités et de l'actualisation de la planification de la partie restante du projet. Une évaluation à mi-parcours sera effective, de façon périodique, dans cette étape pour porter un jugement sur le prévu et ce qui a été exécuté.

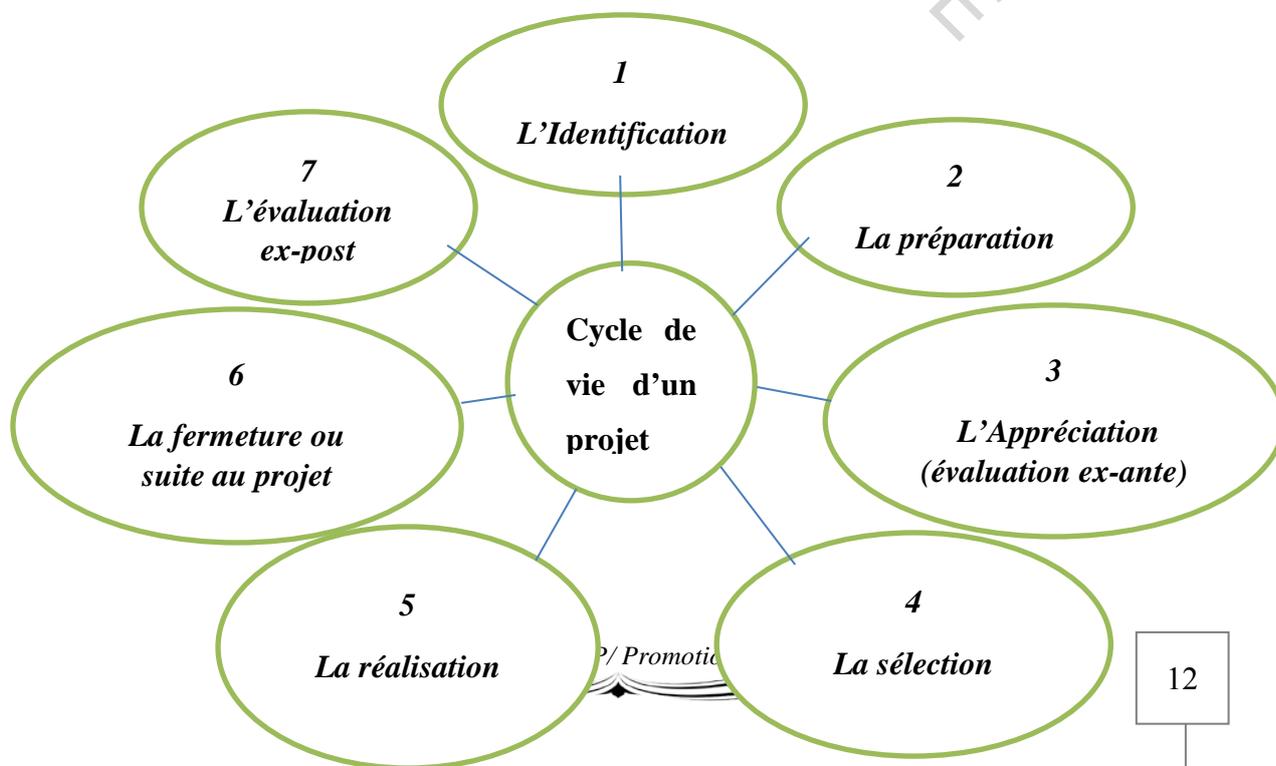
❖ **Phase clôture**

Un bilan doit être réalisé en fin de projet, afin de capitaliser les savoir-faire et l'expérience acquise.

Souvent négligée cette phase est très importante pour l'organisation car elle permet pour les projets futurs de capitaliser à la fois sur les erreurs à éviter pour de futurs projets similaires et aussi sur des bonnes pratiques ou de bonnes solutions.

Une évaluation ex-post sera mise en place pour mesurer les changements en termes d'effets dans le moyen terme et d'impacts dans le long terme sur la population bénéficiaire.

Figure 1: Cycle de vie d'un projet



1.1.4. Notion de l'entrepreneuriat

Le terme entrepreneuriat est de plus en plus utilisé de nos jours avec plusieurs définitions. Ceci, nous amène à poser la question qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

L'entrepreneuriat se définit comme l'action et l'effet d'entreprendre, de manière plus synthétique.

Selon Howard STEVENSON (2015) 47p « l'entrepreneuriat est la poursuite d'opportunités sans égard pour les ressources existantes ».

L'entrepreneuriat repose sur les postulats suivants :

- il requiert de l'extension d'opportunités ;
- des différences existent entre les personnes ;
- le rapport au risque (l'entrepreneur est risquophile) ;
- c'est un processus qui tresse des rapports avec des activités d'innovation et d'organisation¹⁵.

1.1.5. Concept de l'étude de faisabilité d'un projet

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

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

La préparation d'un projet comporte un ensemble d'études, :

- Etude de marché et des besoins ;
- Etude sociale ;
- Etude technique ;

¹⁵ <http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>[consulté le 13 janvier 2019]

- Etude organisationnelle et institutionnelle ;
- Etude financière ;
- Etude économique ;

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

Pour chacune de ces études, on donnera à titre indicatif dans ce chapitre les principales questions qui devront être traitées.

1.1.1.1. Etude du marché

Elle se propose d'appréhender à l'aide de méthodes et outils, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de production considérée en maximisant ses objectifs.

La démarche d'étude du marché sera déclinée en deux parties : une première en analyse externe et analyse interne et une deuxième partie l'étude de faisabilité technique, structuration organisationnelle et juridique, les analyses financières et économiques et le management des risques.

1.1.1.2. Diagnostic externe

Il s'agit de se faire des idées sur les éléments sectoriels ; nationaux et internationaux futur du secteur d'évolution de l'entreprise. Les outils les mieux adaptés pour ces études sont le PESTEL dans le cadre macro environnement et l'analyse de micro environnement (délimitation de marché, analyse de la demande et de l'offre et enfin l'analyse concurrentielle).

1.1.1.3. Analyse macro environnement :

Cette analyse de l'environnement global permet d'identifier les opportunités et les menaces dans l'environnement de l'entreprise. Le modèle PESTEL distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer le projet. Il s'agit des facteurs :

- **Politiques** : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.
- **Economique** : cycle économique, évolution du Produit National Brut (PNB), taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, pouvoir d'achat, fiscalité, etc.
- **Sociologique** : démographie, style de vie, habitude de consommation, revenu des ménages, niveau d'éducation, etc.

- **Technologiques** : dépenses publiques en recherche et développement, investissement privé sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert de technologie, etc.
- **Environnemental** : lois sur la protection de l'environnement, recyclage des déchets, consommation d'énergie, etc.
- **Légaux** : droit du travail, propriété intellectuelle, législation sur la santé des aliments, normes de sécurité, etc.

1.1.1.4. Analyse du micro environnement

➤ *Délimitation de marché*

Il s'agit d'identifier tous les produits sur le marché les produits identiques, ou non, différents et annexe qui satisfont le même besoin.

Tableau 2 : Différents types de marché

Éléments	Définitions
Marché principal	Produit identique satisfaisant le même besoin
Marché environnemental	Produit différent satisfaisant le même besoin
Marché générique	Produit identique ou non satisfaisant le même besoin
Marché support	Produit annexe au produit principal

Source : Codex Alioune Cisse, (2016),25p

➤ *Analyse de la demande :*

Cette étape permet tout d'abord de délimiter le marché de l'entreprise et de déterminer son potentiel. Rappelons qu'un marché est le lieu de confrontation de l'offre et de la demande. Le marché peut être appréhendé suivant **trois perspectives différentes** : la typologie de la demande et de la caractériser. Caractériser la demande revient à analyser les comportements du consommateur actuel

➤ *Analyse de l'offre :*

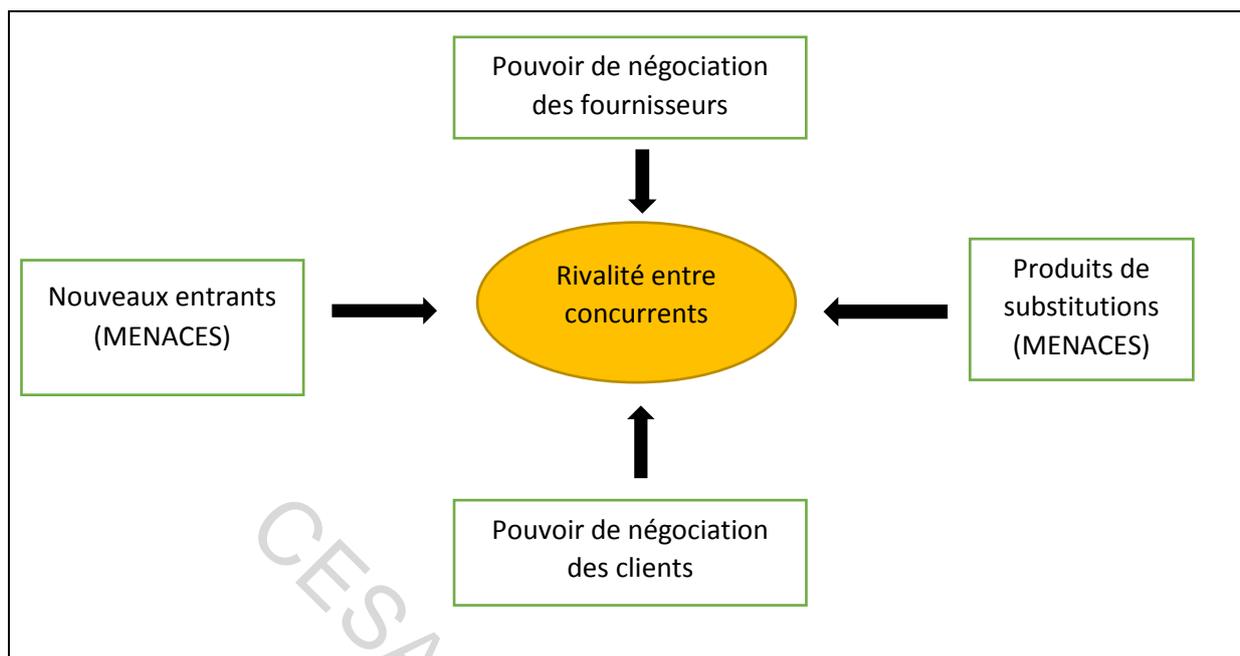
Cette étape permet d'analyser les informations relatives au système de l'offre et à la typologie de l'offre.

➤ *Analyse de la concurrence*

L'intensité concurrentielle dépend de cinq forces fondamentales de Michael PORTER (1979) qui déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et la rentabilité dans le secteur. Ces cinq forces sont :

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : l'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer à l'unité industrielle en présence leurs conditions (en termes de coût ou de qualité) ;
- **Pouvoir de négociation des clients** : l'influence des clients sur un marché dépend de leur pouvoir de négociation. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus de ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation.
- **Rivalité existante entre les concurrents** : les concurrents luttent au sein du marché pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les concurrents des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, à l'existence de barrières à l'entrée, de la diversité des concurrents, du caractère banale ou périssable du produit, etc.
- **Menace de nouveaux entrants** : c'est la survenue de nouvelles entreprises réduisant ainsi la part du marché. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer les barrières à l'entrée des nouveaux concurrents : les brevets, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà en place.
- **Menace de produit de substitution** : les produits de substitutions représentent une alternative à l'offre des entreprises en présence : *le lait en poudre pour le lait frais*. Les produits de substitutions constituent une menace lorsque leur rapport valeur/prix est supérieur à l'offre établie. S'ils procurent une valeur supérieure pour un prix égal ou à peine plus élevé, la menace est forte.

Figure 2: Analyse concurrentielle



Source : Les cinq pouvoirs de Michael Porter, (1979),53p

1.1.1.5. Diagnostic interne

L'analyse des potentialités intrinsèques de l'entreprise en gestation se fera en termes de forces et de faiblesses (en s'inspirant de la matrice SWOT). En résumé le tableau suivant relate la démarche

Tableau 3 : analyse des potentiels intrinsèques

Rubriques	Forces	Faiblesses
Produit		
Ressources Humaines		
Ressources Physiques		
Ressources Financières		
Ressources Techniques		
Précontrats Clients		
Précontrats Fournisseurs		

Source : Codex ALIOUNE CISSE (2016),30p.

1.1.1.6. Etude de faisabilité technique, structuration organisationnelle et juridique et étude de faisabilité financière et économique.

1.1.1.6.1. Structuration organisationnelle et juridique

La structure est l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté de la direction afin de permettre la spécialisation des tâches et leur coordination de façon que les objectifs de l'entreprise soient atteints¹⁶. Elle nous donne aussi, une vue globale de l'organisation à travers un organigramme. L'organigramme les hiérarchies et les fonctions du personnel de l'entreprise.

➤ **Structuration organisationnelle**

La typologie classique des formes structurelles présente des inconvénients, car elle ne rend pas compte de la grande diversité des structures.

L'approche par configurations structurelles proposée par Mintzberg tente de pallier cette lacune.

Mintzberg a identifié six éléments de base d'une configuration structurelle :

- le centre opérationnel ;
- le sommet stratégique ;
- la ligne hiérarchique ;
- la technostructure ;
- le support logistique ;
- l'idéologie.
- formes juridiques

C'est l'identification la typologie et le statut juridique adaptable à l'entreprise. Le choix de la forme juridique dépend du régime fiscal de l'entreprise, le statut social du dirigeant, la possibilité de limiter sa responsabilité et de protéger son patrimoine

1.1.1.6.2. Etude de faisabilité technique

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

Les objectifs de cette étude sont de :

¹⁶ H. Mintzerg, *structure et dynamique des organisation*, 1986, 11p

- ✓ Identifier et choisir le site ;
 - Etudier les variantes ;
 - Définir le processus de fabrication ;
 - Identifier les machines et outillages nécessaires à l'exploitation ;
 - Identifier les ressources humaines et leurs compétences nécessaires de l'entreprise.

1.1.1.6.3. Etude de faisabilité commerciale

Il sera question ici, d'étudier les stratégies marketing (positionnement ; segmentation et ciblage) et marketing mix (produit, prix, promotion et distribution).

- Stratégies marketing
 - *Segmentation*

Evaluer les différents segments et choisir ceux sur lesquels se portera l'effort.

- *Ciblage*

Le ciblage clients ou marketing consiste à définir, pour un produit ou un service donné, les clients ou prospects qu'une entreprise souhaite toucher à travers ses actions marketing. A chaque produit ou service va correspondre une cible.

- *Positionnement*

Une fois la cible définie, l'entreprise doit concevoir et promouvoir le positionnement de son produit ou de son point de vente. La notion de positionnement trouve son origine dans le fait que les consommateurs ont toujours une certaine perception des produits et des marques offerts sur le marché. Cette notion est aussi valable pour les points de vente.

Le positionnement permet d'identifier l'entreprise, le produit ou la marque dans l'esprit du consommateur en indiquant clairement sa différence par rapport aux concurrents.

- **Le marketing mix (produits ou prestations de services ; prix ; promotion ou communication et distribution)**

Une stratégie commerciale efficace permet de déterminer les moyens les mieux adaptés pour conquérir puis fidéliser sa clientèle, en répondant précisément à sa demande. Elle constitue une étape essentielle au lancement au développement de l'entreprise. Ainsi, tout offre commerciale réfléchi s'articule autour de quatre axes principaux : le produit ; le prix ; la promotion ou communication et la distribution.

L'ensemble de ces éléments constitue le « marketing-mix ».

- Les produits ou prestations de services, proposés par l'entreprise doivent correspondre à un besoin exprimé la clientèle visée ;
- Le prix d'un produit ou d'une prestation de service permet, au client, d'en apprécier la qualité et de positionner l'entreprise, par rapport à la concurrence ;
- Les modes de canaux de distribution doivent être adaptés aux habitudes de la clientèle (catalogues, sur devis, en point de vente...);
- Les moyens de communication identifient l'entreprise et reposent principalement sur les supports commerciaux (publicité, cartes, flyers, site internet etc.) ou l'organisation d'un point de vente.

1.1.1.6.4. Etude de faisabilité financière

L'évaluation financière est la phase de l'étude d'un projet qui permet d'analyser si ce projet est viable, et dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études commerciales, techniques et organisationnelles déjà réalisées.

Elle consiste à valoriser les flux résultant des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet. Son objectif est de faire une étude de faisabilité de l'entreprise. Cette étude se fait à deux niveaux. En premier, une analyse financière sommaire et analyse financière détaillée en deuxième niveau.

➤ **Analyse financière sommaire**¹⁷

Son but est de déterminer :

Le montant des investissements (dépenses d'équipement/immobilisations + FDR/BFDR) le Type de financement. Le type de financement est le moment à partir duquel le flux financier cumulé devient positif ; le choix de variantes ; la rentabilité hors conditions de financement et fiscales. Le coût du projet.

➤ **Les indicateurs de mesure de rentabilités :**

- Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

C'est le temps nécessaire pour que les recettes du projet, déduction faites des dépenses d'exploitation équilibrent les dépenses d'investissement.

Il est donné par la relation :

¹⁷ Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2000), 331, 332,333, 334p

$$\sum_{p=1}^d Cp(1+t)^{-p} = I$$

- La valeur actuelle nette (VAN)

La valeur actuelle nette est la différence entre les cash-flows actualisés à la date 0 et le capital investi. Autrement dit, la VAN, 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 donc égale à la somme des avantages nets actualisés.

Pour un taux d'actualisation donné, le bénéfice actualisé (actualisation des flux financiers) s'obtient par la formule suivante :

$$VAN = \sum_{p=1}^n Cp(1+t)^{-p} - I$$

Le taux de rentabilité interne (TRI ou TIR)

Le taux de rentabilité interne i est le taux pour lequel il y'a équivalence entre le capital investi et l'ensemble des cash-flows. Autrement dit, le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation i , qui annule la valeur actuelle nette ou le bénéfice actualisé.

$$I = \sum_{p=1}^n CP(1+t)^{-p}$$

Le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI) ou indice de profitabilité (IP)

Le rendement de l'unité monétaire investi ou l'indice de profitabilité est le quotient de la somme des cash-flows actualisés par le montant du capital investi.

Alors que la VAN mesure l'avantage absolu susceptible d'être retiré d'un projet d'investissement, le délai de récupération du capital investi mesure l'avantage relatif, c'est-à-dire l'avantage induit par 1 franc de capital investi.

$$DRCI = \frac{1}{I} \sum_{p=1}^n Cp(1+t)^p$$

Si $R < 1$, il y'a perte ; Si $R > 1$, il y'a gain ; Si $R = 1$ ni perte ni gain

Tableau 4 : Choix du critère à utiliser

Critères	Objectifs
VAN	Maximisation de l'avantage absolu global
RUMI ou IP	Maximisation de l'avantage relatif global
TRI ou TIR	Maximisation de la rentabilité globale
DRCI	Considération du risque au détriment de la rentabilité (parfois)

Source : Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE, (2000), 334p.

Les Risques financiers est le nombre cumulé de flux financier sur le nombre de flux.

Si $r \leq 0,33$; le risque est faible

Si $0,33 \leq r < 0,5$; le risque est moyen

Si $r > 0,5$; le risque est élevé

➤ **Le coût du projet :**

Le coût du projet est la somme des coûts de l'investissement et la reprise de fonds de roulement

CP= Investissement + Reprise en Fonds de roulement

➤ **Analyse financière détaillée :**

L'analyse financière détaillée porte sur l'étude approfondie de meilleure variante choisie. Elle est la technique d'analyse financière utilisée dans l'étude de faisabilité et se prolonge dans la phase d'évaluation préalable. Son but est de :

- mettre au point le plan de financement détaillé ;
- vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel ;
- vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;
- calculer la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires, des capitaux investis et des fonds propres (capital, réserves, provisions à LT non affectées, etc.).

Dans l'analyse financière détaillée, l'étude est menée en monnaie courant. Il est donc, indispensable d'intégrer l'inflation, notamment, en tenant compte des hausses de prix, tant pour les biens d'investissement que pour les charges et les recettes d'exploitation.

L'étude financière s'opère dans le cadre comptable classique, ce qui implique : le calcul des amortissements selon les règles fiscales, l'introduction des conditions financières et fiscales.

En pratique l'analyse financière détaillée nécessite l'élaboration et l'examen des éléments suivants :

- le tableau de financement ;
- le schéma de financement ;
- le tableau des amortissements des emprunts ;
- le compte de résultat prévisionnel ;
- la capacité d'autofinancement (cash-flow) ;
- le tableau d'équilibre ressource et emploi ;
- le calcul de la rentabilité du point de vue des actionnaires.

➤ **Analyse économique et le management des risques**

Alors que dans l'analyse financière la rentabilité est évaluée du point de vue du ou des promoteurs, l'analyse économique et sociale de l'investissement a pour but d'évaluer la rentabilité d'un projet du point de vue de la collectivité nationale.

La rentabilité financière apparaît comme une condition nécessaire à la réalisation et à la bonne gestion du projet par les agents concernés mais elle n'est pas suffisante pour assurer que le projet soit économiquement satisfaisant pour la collectivité nationale.

Un risque est une mesure du degré auquel un résultat donné peut s'écarter de ce que l'on attend ou souhaite.

La nature du risque est très variable selon la spécificité du projet. Chaque risque s'il se réalise a toujours des conséquences d'ordre économique, financière et ou humain.

Pour le management de projet, un risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de dates d'achèvement, de couts et de spécifications. Ces écarts par rapports aux prévisions étant difficilement acceptables. Le Project Management Institute (PMI) considère comme risque, toute menace dont la concrétisation incertaine, aurait un impact négatif sur au moins un objectif du projet tel que les délais, le cout, le contenu ou la qualité :

- le départ d'une ressource clé du projet ;
- l'avènement d'une crise financière ;
- le changement dans la réglementation ;
- la décision politique ;

- l'équipe projet démotivée ;
- les parties prenantes divisées.

1.2. Méthode de collecte et d'analyse des données

1.2.1. Méthode de collecte des données

Cette partie est consacrée aux différentes méthodologies de collectes des données sur le marché. Ainsi deux méthodes de collecte de données sont utilisées à savoir :

1.2.1.1 Les données primaires

Les données primaires concernent celles collectées sur le terrain auprès des groupes cibles, c'est-à-dire auprès des acteurs de la filière lait (les producteurs, les transformateurs, les distributeurs et les consommateurs) du district de Bamako. Ainsi, la méthode de collecte utilisée au cours de cette étude est celle de la communication (entretien) à travers l'échantillonnage. C'est-à-dire mener une enquête de terrain à travers un guide d'entretien administré et adressé à un échantillon des groupes cibles.

1.2.1.1.1. L'Echantillonnage

Le type d'échantillonnage choisi pour mener notre enquête a été l'échantillonnage par convenance auprès de nos différents groupes cibles ; étant donné que le nombre exact de ces groupes n'est pas connu.

Tableau 5 : Nombre d'échantillon choisi

N°	Echantillons	Nombre
1	Unités industrielles de transformation de lait en place	3
2	Eleveurs, producteurs de lait	5
3	Gérant de centre de collecte de lait	3
4	Distributeurs de lait	5
5	Ménages	10
6	Entreprises de restauration	3
TOTAL		29

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait.

1.2.1.1.2. L'enquête

L'enquête a été menée à travers des questionnaires administrés aux différents groupes cibles à savoir les producteurs, les transformateurs, les consommateurs et les distributeurs du lait local et importé. Aussi, des questions plus spécifiques sont adressées aux services spécialisés.

1.2.1.2. Les données secondaires

La collecte des données secondaires est faite à travers la revue documentaire auprès des services spécialisés. Ainsi divers documents physiques et électroniques portant sur les études de la filière lait ont été trouvés dans la documentation des structures à savoir : la FAO, le Ministère des de L'Elevage et la pêche, la Direction Nationale de la Production d'Industrie Animale (DNPIA), la Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence (DGCC), du Projet de Développement et de la Valorisation de la filière Lait (PRODEVALAIT), de la Fédération Nationale du lait (FENALAIT), du MaliLait, du Diaby lait et du Mam Cocktail.

1.2.2. Méthode d'analyse des données

Les résultats de l'enquête ont été saisis sur une base de données SPHINX. Les traitements statistiques simples (dénombrement, moyennes, écart-types, graphiques) ainsi que les graphes de la méthode de la sensibilité au prix ont été effectués également sur SPHINX.

CHAPITRE II : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHÉ

Il s'agira dans ce chapitre de faire la présentation du promoteur du projet et d'analyser le marché de l'offre et de la demande du lait au Mali.

2.1. Présentation du promoteur

2.1.1. Identification/formation :

Le promoteur du projet, Housseini KODJO est de nationalité malienne. Il est titulaire d'un master en Décentralisation et Ingénierie de Développement Local de l'Institut Universitaire de Développement Local de Bamako (Mali) et en passe de décrocher un Management Business Administration en Gestion de Projets (MBA/GP) du Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) de Dakar (Sénégal). Au plan professionnel, Monsieur KODJO a collaboré avec des partenaires publics et privés. Il fut professeur de d'Economie de l'enseignement secondaire général au Ministère de l'éducation nationale avant d'être technico-commercial et logisticien à African Bio.expertise Service (ABS) à Bamako.

2.1.2. Naissance de l'idée du projet :

L'idée du projet est née au cours de ma formation au CESAG après un double constat de la potentialité laitière du Mali et de l'importation de plus en plus du lait et du produit laitier à coût de milliard de francs CFA. C'est ainsi que j'ai pensé à la mise en place d'unité de transformation industrielle de lait.

2.1.3. Expérience du promoteur :

Le promoteur du projet, Monsieur KODJO, certes n'a pas assez d'expérience dans la transformation laitière mais dispose d'une expérience dans le secteur tertiaire. Le poste de technico-commercial à ABS, le prédispose à une certaine connaissance du marché en général. Par ailleurs, l'expérience acquise dans l'élevage de caprins et de bovins est un atout de taille dans le domaine laitier. En outre la formation reçue dans le domaine managérial au CESAG constitue une plus-value à la gestion d'entreprise.

2.1.4. Motivation et exigences personnelles de réussite du projet :

Le facteur motivation est un élément important pour la réalisation et la réussite d'un projet. Dans le cadre de ce projet, les points ci-dessous justifient la motivation du promoteur :

- Premièrement, le cheptel malien est estimé à plus de 7,8 millions de bovins, 22 millions d'ovins et caprins, 674 000 têtes de chameaux et un potentiel laitier de plus 2 milliards de litres par an avec un disponible exploitable de 900 millions litres par an ;
- Deuxièmement, le sous-secteur laitier malien est un créneau qui regorge d'énormes potentialités en termes d'opportunités de création de richesse ;
- Troisièmement, la volonté politique du gouvernement du Mali de booster la filière lait à travers la redynamisation de ces différentes structures : le Projet de Développement et de Valorisation de la production Laitière (PRODEVALAIT), de l'Agence pour la Promotion des Investissements (API) offre de possibilités de financement pour accompagner les investisseurs qui seraient intéressés par le secteurs porteurs de création de richesse ;
- Quatrièmement, le désir et la volonté de mettre sur pied une entreprise peut contribuer à la valorisation du lait local.

La réussite et le succès du projet m'exigent les éléments suivants :

- un don de soi extrême et une appropriation parfaite du projet ;
- des valeurs sûres de rigueur et de persévérance ;
- la mobilisation des ressources financière, humaine, matérielle ;
- une capacité managériale et entrepreneuriale avérée.

Par ailleurs, je dispose un moyen insuffisant des ressources financière, matérielle et humaine dans la réalisation de ce projet. Un concours des investisseurs est nécessaire.

2.2. Etude du marché

La démarche d'étude du marché se décline en deux parties : une première partie le diagnostic externe et une deuxième partie le diagnostic interne.

2.2.1. Diagnostic externe

Le diagnostic externe du projet est composé de deux parties : l'analyse macro-environnement et l'analyse micro-environnement du secteur.

2.2.1.1. Analyse du macro-environnement :

L'analyse du macro-environnement est menée à l'aide de l'outil de diagnostic PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technique, Ecologique et Légal). Le modèle PESTEL distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer une industrie. Il s'agit des facteurs suivants.

➤ Politiques

Le Mali dispose de loi d'orientation agricole, de projet de développement et de valorisation de lait et d'une agence de promotion des investissements, facilitant ainsi la mise en place de l'industrie agro-alimentaire. Cependant, le pays vit une crise politico-sécuritaire depuis mars 2012. Sous menace d'attaque terroriste, ceci constitue un facteur de ralentissement de l'économie du pays dans son ensemble avec une méfiance des partenaires techniques et financiers. L'accord de libre-échange de Union Européenne (UE) - Afrique Caraïbes Pacifique (ACP) constitue un frein pour l'essor des entreprises maliennes.

➤ Economiques

Ce projet s'insère dans une dynamique démographique croissante de (3%) par an (Instat,2014). Avec une fiscalité attrayante pour les nouvelles entreprises et le lait étant une denrée alimentaire de première nécessité. La demande du lait croît et rend les activités de production florissantes. Cependant, le marché local est miné par des importations de tout type de produits laitiers, souvent subventionné par le gouvernement.

➤ Sociologique

La coutume alimentaire combinées aux vertus nutritionnelles du lait font la demande est très forte. Néanmoins, il y a eu un changement important dans le mode de l'alimentation de la population. Elle est plus sélective et elle a préférence pour le lait en poudre pour sa facilité de conservation.

➤ **Technologiques**

La disponibilité des équipements de transformation en Chine et en Inde à moindre coût et la modernisation de l'élevage (intensif) avec l'insémination artificielle constituent un atout et une avancée technologique non négligeable. Par ailleurs, le niveau hautement périssable du lait frais est un frein à sa demande par la population.

➤ **Ecologique**

L'écosystème malien offre un avantage substantiel pour l'élevage d'où l'augmentation croissante de la production du lait. Cependant, l'avènement du changement climatique constitue une menace pour le cheptel.

➤ **Légaux**

L'existence des textes législatifs sur la santé des aliments, le droit du travail, propriété intellectuelle, les normes de sécurité et une autorisation préalable du ministère de la santé, de l'environnement et de l'industrie constitue une barrière à l'entrée des nouveaux entrants, donc un avantage.

Tableau 6 : Analyse du macro-environnement du projet

PESTEL	Opportunités					Menaces				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Politique										
La loi d'orientation agricole et de l'élevage					×					
Le projet de valorisation du lait local au Mali				×						
Accord de libre-échange UE-ACP										×
Existence d'un guichet pour faciliter la création d'entreprise API.MALI			×							
La crise sécuritaire au nord et au centre du Mali										×
Economique					×					
Marché dynamique avec une demande croissante					×					
Le marché local est miné par des importations de tout type de produits laitiers										×
Fiscalité				×						
Approvisionnement de la matière première pendant la saison sèche					×					
UEMOA (marché potentiel de 100 millions d'habitants sans risque de change)					×					
Subvention de l'Etat au produit des premières nécessités notamment le lait									×	
Sociologie					×					
La coutume alimentaire combinées aux vertus nutritionnelles du lait					×					
Une large référence des consommateurs au lait importé										×
Démographie galopante en milieu urbain					×					
L'émergence de la classe moyenne			×							
Technologie					×					
Modernisation de technique de l'élevage					×					
Disponibilité de l'équipement de transformation en Chine et en Inde à moindre coût					×					
Le niveau fortement périssable de la matière première									×	
Ecologique			×							
Ecosystème favorable à l'élevage.			×							
Le changement climatique									×	
Interdiction de l'utilisation des sachets plastiques non biodégradables			×							
Légal					×					
Autorisation obligatoire des ministères de l'élevage, de la santé, de l'environnement et du commerce.					×					

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait.

En conclusion, il y a beaucoup plus d'opportunités pour ce projet avec des menaces acceptables, c'est-à-dire des menaces qu'on peut atténuées.

2.2.1.2. Analyse du micro-environnement du projet

L'analyse du micro-environnement du projet se décline en trois grandes composantes : l'analyse de la demande, l'analyse de l'offre et l'analyse de la concurrence.

2.2.1.2.1. Analyse de la demande :

Le marché principal visé par ce projet est celui des produits laitiers (lait pasteurisé, lait caillé, yaourt et fromage blanc) à Bamako. Plusieurs acteurs y sont présents. En amont, les fermiers, éleveurs, les collecteurs de lait, transformateurs et unités laitières. En aval, les grossistes, les détaillants (alimentations générales, superettes, supermarchés etc.) et les consommateurs finaux (ménages, restaurants etc.). La consommation laitière reste très faible dans son ensemble au Mali. Selon les estimations de la FAO, la consommation moyenne annuelle de lait par habitant au Mali est estimée à 15 litres. (FAO,2018) Par ailleurs une enquête effectuée auprès des alimentations générales révèle qu'en moyenne une alimentation générale achète par jour 25 litres de lait pasteurisé et 20 litres de lait caillé. L'enquête a aussi révélé que les alimentations générales achètent en moyenne 30 pots de 12,5 cl de yaourt (nature sucré et non sucré) et 20 pots de 200 g de fromage blanc de Mali Lait par jour. Les produits laitiers (yaourt et fromage) des marques importées (Président, Candia Yoplait, etc....) sont achetées deux (02) fois dans la semaine et les achats dépendent de la taille de l'alimentation : 10 pots pour les petites alimentations générales et 2 boîtes de carton de 24 pots chacune. Le nombre de quartiers à Bamako est estimé à 72 quartiers¹⁸. En considérant qu'il y'a au minimum 10 alimentations générales par quartier, les alimentations générales de Bamako écouleraient en moyenne :

- 18 000 litres de lait pasteurisé par jour ;
- 14 400 litres de lait caillé par jour ;
- 30 pots de 250 g de yaourt (sucré et non sucré) par jour ;
- 20 pots de 1 kg de fromage blanc par jour. (Corniaux et al. 2007 : 33p).

Par ailleurs, une enquête effectuée auprès des dépôts de boissons montre que certains écoulent environ 3 000 litres de lait pasteurisé par semaine. Cependant la majorité ne vend pas du lait. (Corniaux et al.2007 :42p). Les détaillants boutiquiers s'approvisionnent en général au niveau de ces dépôts.

¹⁸ INSTAT (2014),16p

Les importations aussi occupent une part considérable du lait consommé au Mali qu'il s'agisse du lait en poudre, caillé, pasteurisé ou transformé en yaourt. Les importations de lait durant 2016, 2017 et 2018 sont récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 7 : Les importations du lait

Désignation/ Année	2016	2017	2018	Moyenne
Importation en FCFA	11 682 945 402	19 595 694 587	22 349 493 613	17 876 044 530
Taux de variation		6,77%	14,05%	10,35%

Source : DGCC, 2019

2.2.1.2.3. Analyse de l'offre :

La filière se caractérise par des circuits relativement courts pour le lait local et de plus en plus complexes pour le lait importé notamment le lait en poudre qui est de plus en plus transformé dans les laiteries industrielles et artisanales.

La consommation est relativement élevée, de l'ordre de 60 l/an/hbt (fig. 3). Elle est couverte pour 60 à 75 % par la production locale dont une faible fraction est commercialisée par les laiteries (1 à 2 %). 25 à 40 % de la consommation totale sont donc aujourd'hui couverts par le lait en poudre et des produits issus de sa transformation (plus de 90 % du lait importé). Ce chiffre est à revoir à la hausse dans les villes et notamment à Bamako (près de 95 %). La part du lait en poudre est un peu plus faible à Ségou, Sikasso et Mopti avec respectivement 85, 80 et 50 %¹⁹.

La complexité des réseaux de distribution du lait aussi bien local qu'importé est illustrée en exemple par la figure 3. Ce réseau est pratiquement le même dans toutes les villes à l'exception des importateurs, qui eux, viennent tous de Bamako.

¹⁹ CORNIAUX et al (2007), *Réseaux de collecte et de distribution du lait dans les villes d'Afrique soudano-sahélienne* 23-28p

➤ **La rivalité entre les concurrents existants :**

D'une part, on remarque la présence de quelques laiteries qui exercent le même type d'activités dans la ville de Bamako. D'autre part, les produits laitiers importés (lait en poudre, autres produits laitiers etc.), qui viennent en substitution au lait frais, constituent sans doute une concurrence non négligeable. Donc la rivalité entre les concurrents existants est forte.

➤ **La menace de nouveaux entrants :**

Il existe des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants. Le coût élevé de l'investissement pour la mise en place d'une unité de transformation du lait. Le produit transformé existe déjà sur le marché, il faudra donc beaucoup investir dans le marketing pour marquer la différence. Au vu de cet état de fait, nous pouvons dire que la menace des nouveaux entrants est faible.

➤ **La menace des produits de substitution :**

La menace de produit de substitution est déterminée par le rapport valeur prix. Les produits comme le lait en poudre constitue une menace importante car très facile à conserver. Ces produits bien connus du publique sont quotidiennement consommés. On peut donc dire que la menace des produits de substitution est élevée.

Tableau 8 : Evaluation de l'intensité concurrentielle

DESIGNATION	Très faible 1	Faible 2	Moyenne 3	Forte4	Très forte 5
Pouvoir de négociation des fournisseurs		X			
Pouvoir de négociation des clients				X	
Nouveaux entrants				X	
Produit de substitution :		X			
Rivalité entre concurrents				X	
Intensité concurrentielle	5-8	9-12	13-17 (16)	18-21	22-25

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait.

Le résultat obtenu à la suite de l'analyse concurrentielle donne un score de 16 d'intensité concurrentielle. Cela voudrait dire que le risque d'investir sur ce projet est **moyen**, c'est-à-dire que ce projet détient un risque moyen pour les investisseurs. Ce résultat sera confirmé par l'analyse financière.

2.2.2. Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne du projet se fera à travers une analyse fonctionnelle qui donnera les forces et les faiblesses que peut avoir le projet WAWA.

2.2.2.1. Disponibilité de la matière première :

L'approvisionnement de l'unité laitière en lait de vache serait assuré principalement au niveau des bassins laitiers de la localité de Dialakorobougou et environnants entre autres (Kasséla, Korokoro, Markakongo, Baguinéda, Kabala, N'golobougou, Tienfala, Ouélessebougou, Diatoula, Nonsombougou) dans la région de Koulikoro. La prévision de volume de production de lait cru dans les cinq (05) prochaines années des bassins laitiers péri urbains de Bamako cités ci-dessus est estimé dans le tableau suivant :

Tableau 9 : La prévision de production du lait dans la périphérie de Bamako.

Designation	Unité	2020	2021	2022	2023	2024
Lait cru	Litre	3 324 653	3 490 885	3 665 430	3 848 701	4 041 136

Source : CPS/SDR, 2014

2.2.2.2. Disponibilité de la technologie et du savoir-faire technique :

L'avancée technologique est actuellement notoire dans l'agro-industrie. Comme dans toutes les économies à faible revenu, l'environnement technologique au Mali est caractérisé par :

- la faiblesse des dépenses en Recherche et Développement ;
- la modicité des investissements technologiques ;
- la limitation de la pénétration de nouvelles technologies ;
- la lenteur du transfert technologique.

Toutefois, le projet va se doter des équipements de production et de conditionnement moderne répondant aux normes internationaux, en augmentant les investissements dans ces domaines.

2.2.2.3. Analyse SWOT du projet :

Le tableau ci-dessous donne les forces et les faiblesses du projet du point de vue interne, ces opportunités et les menaces.

Tableau 10 : Analyse SWOT du projet

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- investissement important dans la publicité ;- disposition des équipements modernes ;- disponibilité du lait cru durant toute l'année ;- disposition de personnels compétents.	<ul style="list-style-type: none">- emballages : coûts élevés ;- concentration sur un seul produit, le lait ;- coûts élevés de l'électricité
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">- L'Etat et la banque mondiale encourage la transformation de lait local à travers le PODEVALAIT.- Disponibilité de Matière première ;- Forte demande du lait frais par les consommateurs ;- Facilité de l'Insémination artificielle des animaux	<ul style="list-style-type: none">- Ouverture du marché aux produits importés ;- Doute de certains consommateurs sur la qualité du lait local- l'insuffisance de l'aliment bétail

Source : Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

Analyse SWOT du projet démontre qu'il y a plus de forces et d'opportunité pour le projet que de faiblesses et menaces. Aussi les faiblesses et menaces peuvent être solutionné une fois les conditions nécessaires réunies.

CHAPITRE III : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET

Dans ce chapitre, les propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet sont abordés en premier point et les propositions marketing et financières en deuxième point.

3.1. Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet

3.1.1. La forme juridique du projet :

Les formes juridiques en vigueur au Mali sont ainsi régies par l'acte uniforme de l'OHADA relatif aux droits des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (GIE).

La forme juridique choisie est la Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL). La durée de vie de la société, selon l'acte uniforme révisé relatif aux droits des sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt Général est de quatre-vingt-dix-neuf ans (99 ans) sauf prorogation ou dissolution.

L'acte uniforme révisé relatif aux droits des sociétés commerciales de Groupement d'intérêt Général stipule en son article 311 « Sauf dispositions nationales contraires, le capital social doit d'être d'un million (1 000 000) de francs CFA au moins. IL est divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à cinq mille (5 000) francs CFA ». La législation malienne autorise, pour la création d'une SARL, un capital minimum de départ supérieur ou égal à un million (1 000 000) francs CFA depuis mai 2015.

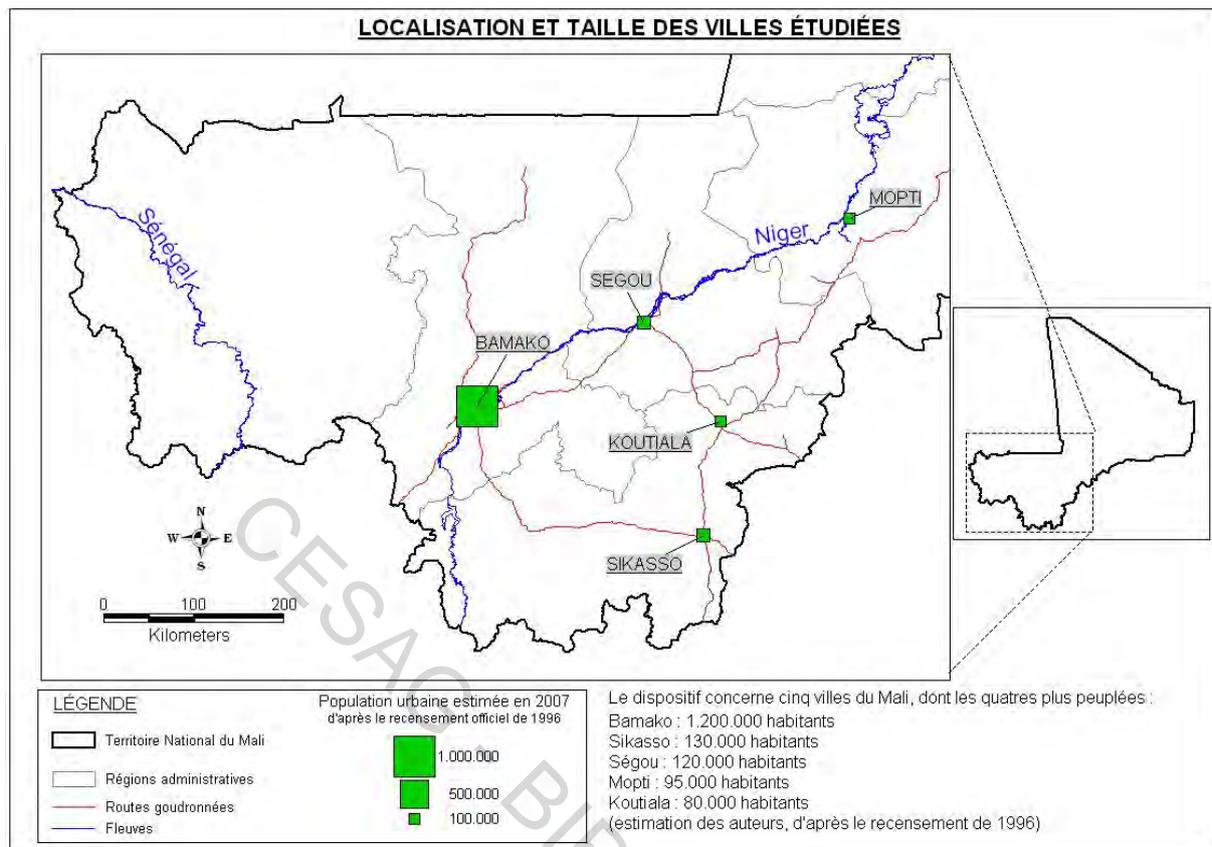
Le choix de cette forme juridique s'explique par ses avantages de la limitation de responsabilité. En effet, comme son nom l'indique (Société A Responsabilité Limitée), la responsabilité des associés est limitée à leurs apports au capital et le fonctionnement du SARL est très encadré par la loi.

3.1.2. L'étude de faisabilité technique du projet :

3.1.2.1. Localisation du projet :

L'unité industrielle sera implantée dans la nouvelle industrielle de Dialakorobougou dans la région de Koulikoro (périphérie du District de Bamako) sur un terrain d'une superficie de 02 hectares évalué à 50 000 000 franc CFA. La région de Koulikoro est la deuxième région administrative du Mali. Le choix de ce site s'explique de par sa position centrale des bassins laitiers périurbain de Bamako et par le fait que le Gouvernement Malien a initié la création de l'Agence de Zone Industrielle (AZI) de Dialakorobougou, pour faciliter l'obtention du foncier subventionné à but industriel.

Figure 4 : Localisation de la ville de Bamako



Source : PRODEVALAIT,2015

3.1.2.2. Description des produits :

Les produits proposés par le projet sont les suivants : Lait pasteurisé ; Yaourt ; Fromage ; Lait caillé et 100% naturel. Ils seront conditionnés dans de bouteilles d'un litre et de demi-litre, dans de pot en forme de gobelet en plastique et biodégradable sans **bisphénol** avec le label WAWA, qui signifie lait en langue Songhoy.

3.1.2.3. Description et plan de travail du projet :

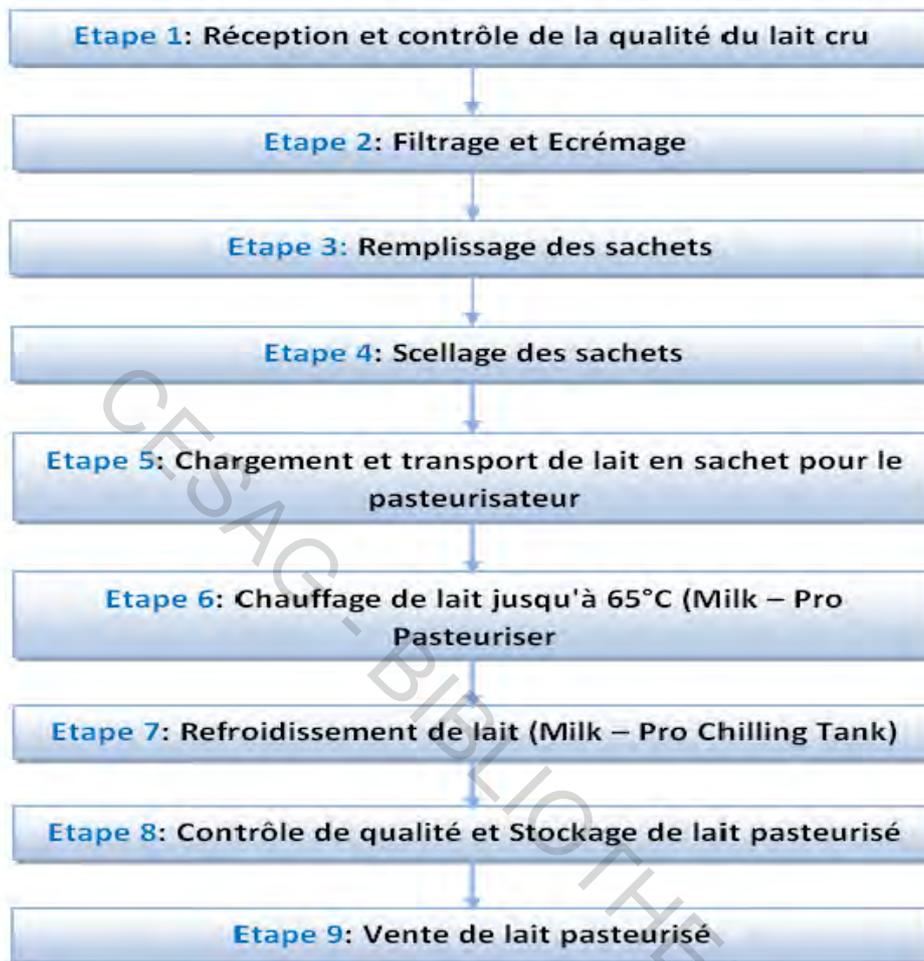
L'unité laitière sera composée de trois ateliers de production (atelier de pasteurisation, atelier de production de fromage, atelier de production de lait caillé et yaourt). La ferme traitera 3 000 litres par jour de lait entier qui est répartie entre les trois ateliers de production.

Le schéma de production et la description de chaque étape de processus de chaque atelier sont présentés dans les tableaux et figures suivants :

➤ **Atelier de pasteurisation :**

Le diagramme de flux de processus de production de lait pasteurisé avec le Milk Pro système est présenté dans la figure 5.

Figure 5 : Diagramme de flux de processus de production de lait pasteurisé avec le Milk Pro Système.



Source : PRODEV LAIT, 2015

Les étapes du processus de pasteurisation du lait avec le Milk Pro système est décrit dans le tableau 11.

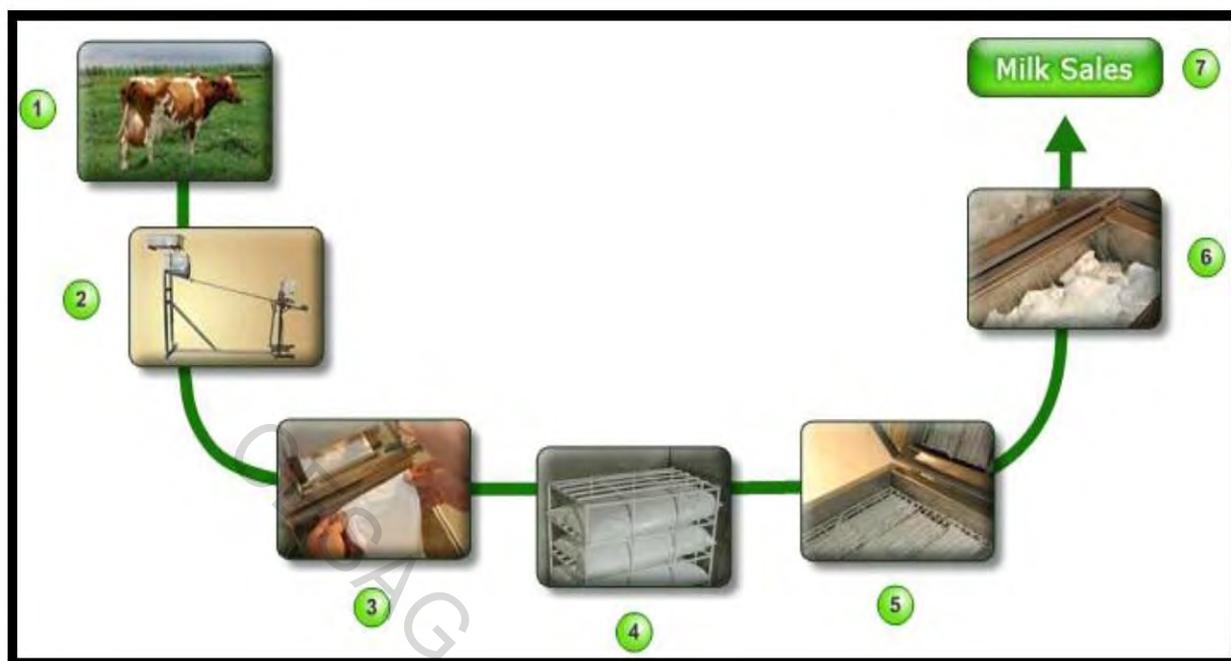
Tableau 11 : Description des étapes du processus de pasteurisation de lait.

Etapes	Descriptions
Etape 1 : Réception et contrôle de la qualité du lait cru.	C'est l'une des étapes les plus importantes du processus. Elle consiste non seulement à la réception du lait cru, mais aussi au contrôle de la qualité du lait (test à l'alcool, mesure de la densité pour vérifier que le lait n'a pas été mouillé, mesure de l'acidité, etc.). La qualité du lait cru est un facteur très important pour la qualité du lait pasteurisé.
Etape 2 : Filtrage et écrémage.	Le filtrage est fait sur tamis pour piéger et éliminer les grosses particules, après le lait filtré est laissé en repos pendant 10 minutes pour laisser se décanter les poussières. Après le filtrage une écrémeuse est utilisée pour séparer la crème du lait entier.
Etape 3 : Remplissage des sachets.	C'est un système de remplissage gravitationnel, dont l'opération est manuelle et continue en utilisant des rouleaux de plastique. Le sachet utilisé peut-être imprimer en mettant le logo de l'unité.
Etape 4 : Scellage des sachets.	Dans cette opération, on scelle et on coupe les sachets remplis à l'étape précédente.
Etape 5 : Chargement et transport de lait conditionné vers le pasteurisateur	Les sachets remplis de lait à l'étape précédente sont rangés dans les paniers et transporter vers le pasteurisateur.
Etape 6 : Chauffage de lait (Milk – Pro Pasteuriser).	Les paniers remplis de lait en sachet sont mis dans le Milk-Pro Pasteuriser pour la pasteurisation. L'appareil étant automatique, il contrôle le temps (30 minutes) et la température (65°C) de pasteurisation. Le Milk – Pro Pasteuriser a une capacité de 26 paniers de 6 sachets d'un litre (144 litres/cycle).
Etape 7 : Refroidissement de lait (Milk – Pro Chilling).	Le lait pasteurisé est mis dans le Milk-Pro Chilling Tank pour le refroidissement. Ce processus peut prendre 30 mn à 2 heures de temps. Il a la même capacité que le Milk – Pro Pasteuriser par cycle
Etape 8 : Contrôle de qualité et Stockage de lait pasteurisé.	Après le refroidissement par le Milk – Pro Chilling Tank, un échantillon est pris afin de contrôler la qualité du lait pasteurisé. Ce contrôle permet de vérifier l'efficacité de la pasteurisation. Après, le lait pasteurisé est conservé dans un réfrigérateur.

Source : PRODEVALAIT,2015

Les étapes du processus de pasteurisation de lait avec le Milk pro s est décrit dans la figure 6.

Figure 6 : Description des étapes du processus de pasteurisation de lait.

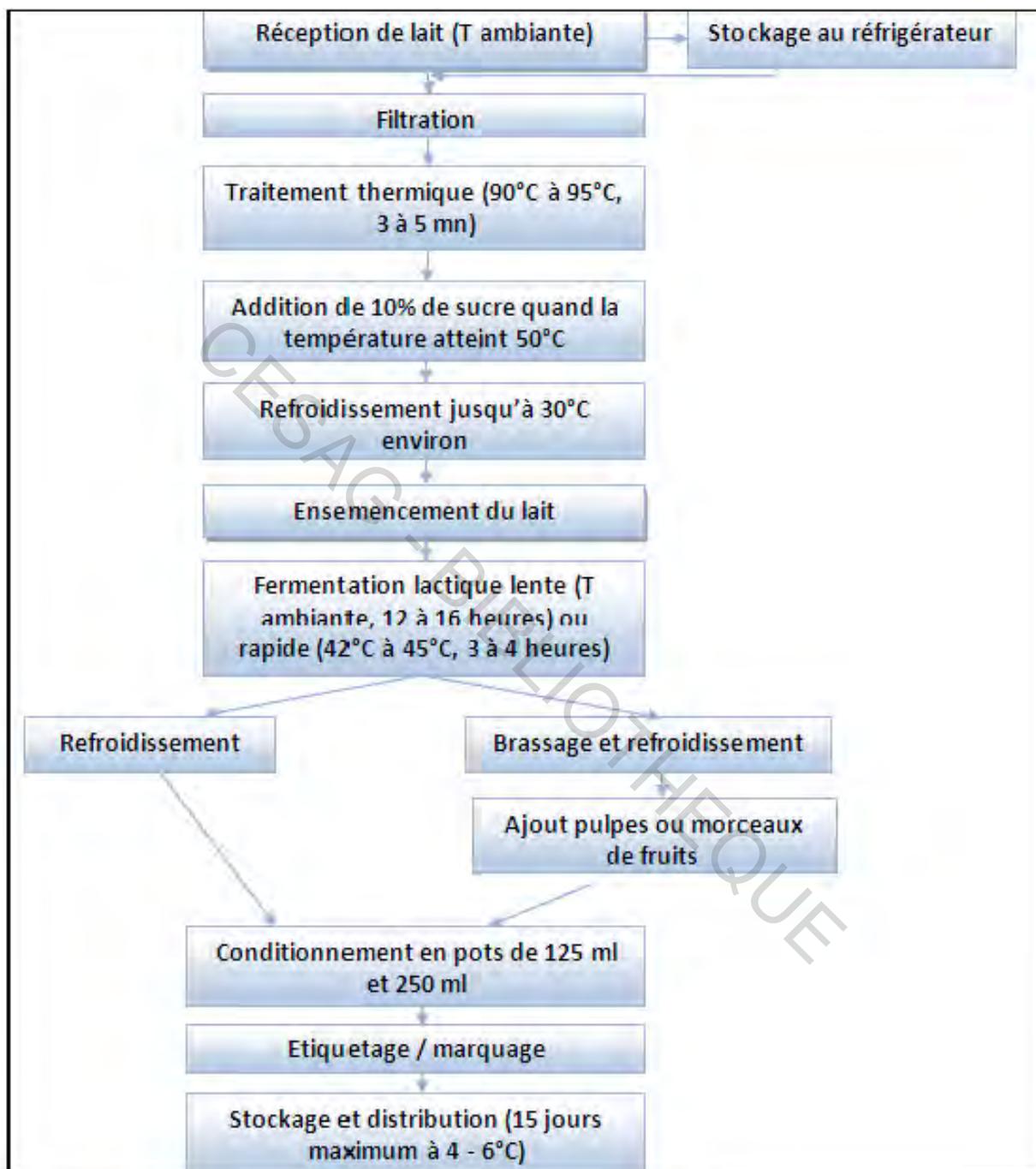


Source : PRODEVALAIT,2015

➤ Atelier de yaourt

Le diagramme des étapes du processus de fabrication de yaourt est présenté dans la figure 7.

Figure 7 : Diagramme de fabrication de yaourt



Source : PRODEVALAIT,2015

➤ Description des étapes du processus de fabrication de yaourt

Bien qu'il existe plusieurs types de yaourt de fabrication industrielle (ferme, brassé, fruits mélangés, fruits non mélangés), le mélange de base de ces produits demeure essentiellement le même. Il consiste en un volume déterminé de lait frais, entier ou partiellement écrémé, de

bonne qualité bactériologique, exempt d'antibiotique et autres agents antimicrobiens, qu'on enrichit légèrement en extrait sec par l'une ou l'autre des techniques suivantes :

- Addition de poudre de lait entier ou écrémé ;
- Addition de lait concentré par évaporation ou par osmose ;
- Addition de rétentas de lait ou de lactosérum ;
- Concentration directe par évaporation, osmose inverse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12 : Description des étapes du processus de fabrication du yaourt

Etapes	Description
Réception de lait à température ambiante	Le lait est réceptionné à l'usine soit dans des cuves ou dans des tanks frigorifiques avant son utilisation
Stockage au réfrigérateur	Le lait est stocké au réfrigérateur après la réception (dans le cas où la réception est faite dans des cuves).
Filtration	Mesure de la densité et du degré Dornic ²⁰ du lait cru.
Traitement thermique	Cette étape consiste à la pasteurisation du lait filtré dans l'étape antérieure. Cette pasteurisation va permettre la destruction de tous les germes pathogènes et indésirables (bactéries, levures, moisissures).
Addition de 10% de sucre quand la température atteint 50°C	Cette étape est optionnelle et dépend du type de yaourt à fabriquer. Pour les yaourts sucrés, 10% de sucre est ajouté quand la température atteint 50°C
Refroidissement jusqu'à 30°C environ	Le lait est ensuite refroidi à la température d'ensemencement des bactéries du yaourt 38°C à 45°C.
Ensemencement du Lait	Le lait recueilli après la traite contient toujours des micro-organismes dont le nombre et les espèces auxquels ils appartiennent sont très variables. Il existe trois méthodes possibles d'ensemencement du lait : ensemencement à l'aide d'un petit lait de fabrication réussie, ensemencement avec un ferment sauvage et emploi de ferments du commerce. La méthode qui sera utilisée pour la laiterie est l'emploi de ferments du commerce. Il existe deux types de ferments : lyophilisés à ensemencement directe (1 sachet de 2g pour 50-100 litres à température supérieures à 20°C) et lyophilisés ou à ensemencement indirect
Fermentation lactique lente (Température ambiante, 12 à 16 heures) ou rapide (42°C à 45°C, 3 à 4 heures)	Le lait ensemencé est directement conditionné dans les emballages destinés aux consommateurs (des pots ou des sachets plastiques). Les pots ou/et les sachets remplis sont déposés dans des casiers et placés en bain-marie ou encore dans les étuves pour incubation. L'incubation en bain-marie présente bien des avantages : <input checked="" type="checkbox"/> mandant pas de matériel coûteux ; <input checked="" type="checkbox"/> consommation d'énergie ; <input type="checkbox"/> échange thermique
Brassage et Refroidissement	Dès que l'incubation est terminée, il faut refroidir énergiquement les yaourts pendant environ 1h à 2h afin d'abaisser la température du produit. Ce refroidissement rapide permet de bloquer l'acidification et d'éviter l'exsudation du sérum. Le refroidissement se fait dans une chambre froide ou dans un congélateur Température : 4°C à 6°C max. L'acidité finale ne doit pas dépasser 105°D
Ajout pulpes ou morceaux de fruits	Pendant cette étape, les morceaux de fruits, pulpes, etc. sont ajoutés dans le cas de yaourt de fruit
Conditionnement en pots	Le yaourt est conditionné dans des pots de 25g
Etiquetage/marquage	Le yaourt conditionné est soumis au processus d'étiquetage pour mettre la marque, le logo de l'unité, les différents ingrédients, la date de fabrication et la date d'expiration, etc.
Stockage et distribution (15 jours maximum à 4 – 6°C)	Le yaourt conditionné dans des pots est conservé dans une chambre froide ou dans un congélateur pendant 15 jours maximum avant la livraison aux clients

Source : PRODEVAILAIT,2015

²⁰ Unité de mesure d'acidité du lait du nom du M Dornic (1D correspondant à 0,1g) d'acide lactique par litre de lait.

➤ **Atelier de fromage et de lait caillé**

Le diagramme des étapes du processus de fabrication du fromage et du lait caillé est présenté dans la figure 8

Figure 8 : Diagramme de fabrication du fromage et du lait caillé



Source : PRODEV LAIT, 2015

Les étapes du processus de fabrication de fromage et de lait caillé est décrit dans le tableau 13.

Tableau 13 : Description des étapes du processus de fabrication de fromage et lait caillé

Etapes	Description
Réception de lait	Le lait est réceptionné à l'usine soit dans des cuves ou dans des tanks frigorifiques avant son utilisation.
Stockage au réfrigérateur	Le lait est stocké au réfrigérateur après la réception (dans le cas où la réception est faite dans des cuves).
Filtration	Mesure de la densité et du degré Dornic du lait cru.
Traitement thermique	Cette étape consiste à la pasteurisation du lait filtré dans l'étape antérieure. Cette pasteurisation va permettre la destruction de tous les germes pathogènes et indésirables (bactéries, levures, moisissures).
Refroidissement	Le lait est ensuite refroidi à la température d'ensemencement des bactéries du yaourt 30°C.
Ensemencement	Le lait recueilli après la traite contient toujours des micro-organismes dont le nombre et les espèces auxquels ils appartiennent sont très variables. Il existe trois méthodes possibles d'ensemencement du lait : ensemencement à l'aide d'un petit lait de fabrication réussie, ensemencement avec un ferment sauvage et emploi de ferments du commerce. La méthode qui sera utilisée pour la laiterie est l'emploi de ferments du commerce. Il existe deux types de ferments : lyophilisés à ensemencement directe (1 sachet de 2g pour 50-100litres à température supérieures à 20°C) et lyophilisés ou à ensemencement indirect
Emprésurage	Cette étape consiste à l'ajout d'un coagulant, la présure, pour obtenir du caillé. Le coagulant utilisé peut-être d'origine animale (issue de caillette de veaux, chevreaux ou agneaux non sevrés), d'origine microbienne (qui convient aux végétariens), végétale (figuier, chardonnette, etc.) ou issus de fermentation de microorganismes génétiquement modifiés
Caillage	Le caillage consiste à solidifier le lait par acidification de des propres ferments après l'ajout d'un coagulant. Le lait passe alors de l'état liquide à l'état solide. Le caillage du lait s'effectue naturellement à température ambiante.
Moulage	Le moulage permet de donner au fromage sa future forme en séparant le caillé du lactosérum. Cette séparation donne naissance au petit lait, qui par la suite peut être utilisé indépendamment. Il existe quatre grands types de moulage : Le moulage à ma louche ou à la poche, le moulage par retournement, le moulage par répartition, le moulage par dosage. Le choix d'un bon matériel de fromagerie pour le moulage est un élément clé de la fabrication
Egouttage	L'égouttage est l'étape de séparation du caillé (phase solide) et du lactosérum (phase liquide composée d'eau et des matières solubles que sont le lactose, les sels minéraux et les protéines solubles). C'est l'étape la plus importante, la qualité du fromage dépend de la qualité de l'égouttage
Salage	Après de longues heures d'égouttage, le fromage est démoulé, puis mis à sécher dans un séchoir tiède et ventilé. Le salage peut être fait dans la masse (salage des grains de caillé), en surface (salage à sec) ou dans un bain de saumure. Il complète l'égouttage et contribue à la formation de la croûte, il agit directement ou par intermédiaire de l'activité de l'eau du fromage sur la fabrication de microorganismes et les activités enzymatiques au cours de l'affinage, il apporte son goût caractéristique et a la propriété de masquer ou exhaler la sapidité de certaines substances formées au cours de l'affinage
Affinage et Stockage	L'affinage consiste en une digestion enzymatique du caillé sous l'action des agents coagulants et des microorganismes et conduit à l'obtention d'un fromage affiné. C'est une étape essentielle pour porter un fromage à sa maturation optimale. La durée de l'affinage d'un fromage diffère selon les familles et les produits. Certains sont affinés pendant quelques jours, d'autres peuvent l'être pendant des mois. Le fromage obtenu est stocké pendant trente (30) jours à une température de 4 à 6°C.

Source : PRODEVALAIT,2015

3.1.2.4. Structure organisationnelle

L'ancêtre de l'organigramme est la structure représentée traditionnellement par un tableau que Fayol (1916), appelait « tableau d'organisation ». Il n'y a pas d'entreprise sans structure, c'est – à – dire qui ne présente pas une division en organes distincts auxquels sont confiés des fonctions ou des groupes de fonction (G. Friedmann et P. Naville, 1962). Ainsi, nous avons retenu une structure simple qui est adaptée aux jeunes entreprises dont la capacité d'adaptation et la réactivité constituent des avantages. La forme structurelle et hiérarchique du personnel de notre projet se présente comme suit :

➤ **Salaire**

Conformément à la convention collective des industries alimentaires en vigueur au Mali suivant l'article L.70 du code du travail. Qui définit la convention collective de travail comme un accord relatif aux conditions de travail conclu entre d'une part, les travailleurs et d'autre part, ou tout autre groupement syndical d'employeurs. Il sera appliqué un salaire minimale supérieure au SMIG (Salaire Minimale Interprofessionnelle Garantie) qui de 40 000 FCFA. Le volume horaire hebdomadaire sera de 40h. Une prime d'heure supplémentaire sera accordée conformément à la convention collective. En plus du salaire, chaque sera rémunérer en prorata de sa rentabilité.

• **Gérant**

Il est le responsable du succès et de l'échec de l'entreprise. Il planifie, coordonne et contrôle les activités des départements marketing-commercial, administratif- finance-comptable et production et le laboratoire. Pour une bonne transparence et synergie dans la prise des décisions.

• **Responsable administratifs, financiers et comptables**

Il est chargé de la gestion des ressources humaines et financières de l'entreprise. Il planifie coordonne et contrôle l'ensemble des procédures administratives, financières et comptables de l'entreprise.

• **Assistant**

Directement rattaché au Responsable administratifs, financiers et comptable, il l'assiste dans ses différentes tâches.

• **Responsable de la production et de la logistique**

Il planifie et coordonne et contrôle l'ensemble des activités suivantes : logistique ; fabrication ; entretien ; maintenance et gestion de la production.

- **Technicien industriel**

Il doit veiller à la maintenance des équipements de production.

- **Ouvriers**

Ils auront pour tâche la réalisation de main d'œuvre dans le processus de production de lait.

- **Responsable marketing et commercial**

Il a pour mission principale mettre en place un plan d'action marketing et commercial efficace.

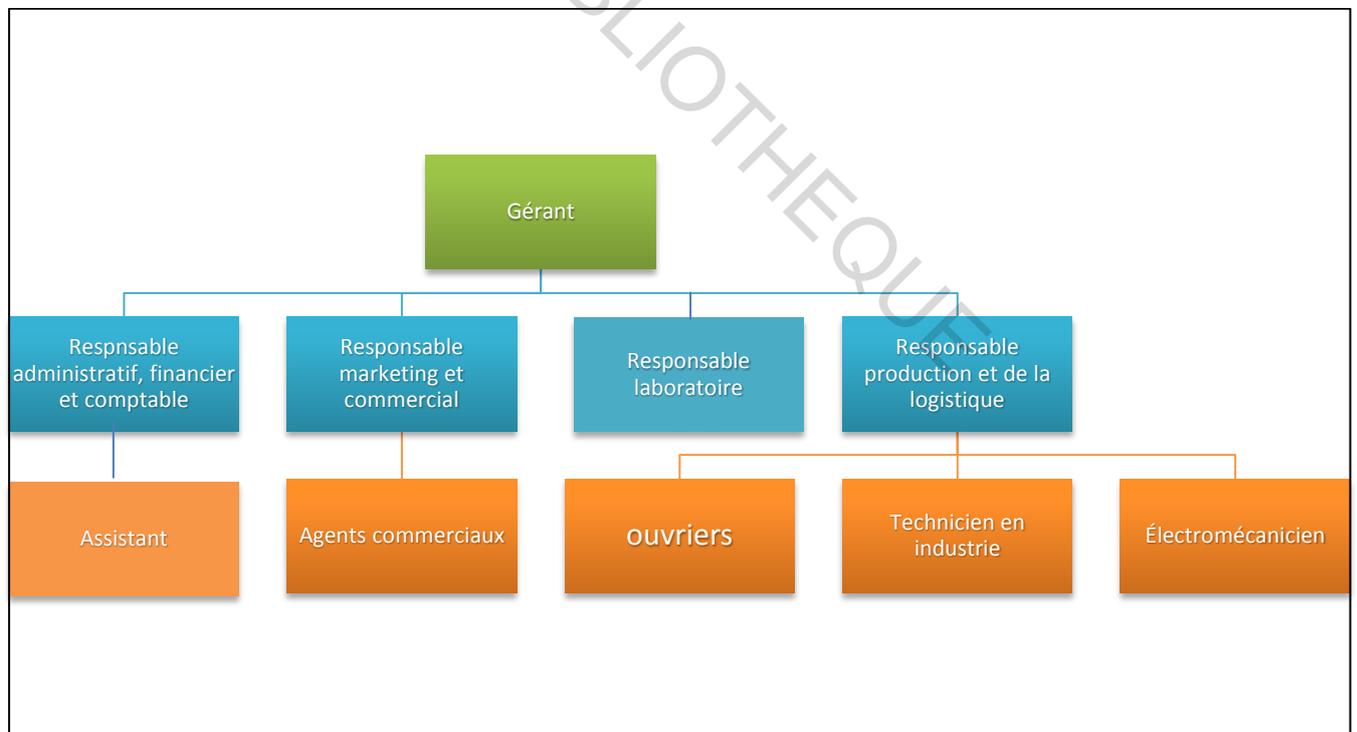
- **Agents commerciaux**

Ils sont responsables de la vente et de la livraison des produits issus de l'unité de production.

- **Responsable laboratoire**

Il a pour mission de veiller à la qualité du lait à l'entrée et la sortie du produit fini de l'unité

Figure 9 : organigramme de l'entreprise



Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

➤ **Ressources humaines et compétences**

Tableau 14 : Ressources humaines et compétences

Postes	Niveau d'études	Attribution	Nombre	Émoluments mensuels en FCFA	Émoluments annuels en FCFA
Gérant	Bac+3	Planifier, coordonner et contrôler	1	250 000	3 000 000
Responsable financier et comptable	Bac+3	Planifier, coordonner et contrôler La comptabilité et le finance	1	200 000	2 400 000
Responsable marketing et commercial	Bac+3	Planifier, coordonner et contrôler Le marketing et commercial	1	200 000	2 400 000
Responsable de la production Technicien en industrie agroalimentaire	Bac+3	Planifier, coordonner et contrôler La production de l'entreprise	1	200 000	2 400 000
Responsable de laboratoire	Bac + 3	Responsable qualité des intrants et extrants	1	200 000	2 400 000
Agents commerciaux	BTS	Assurer la vente et la livraison	5	100 000/agent	6 000 000
Technicien en industrie	BTS	Maintenance des équipements	1	125 000	1 500 000
Assistant	BAC professionnel	Appuyer et accompagner le responsable financier-comptable	1	100 000	1 200 000
Ouvriers	-	Assurer la main d'œuvre	5	50 000/ouvrier	3 000 000
Chauffeurs	Certificat d'aptitude professionnel	Assurer l'approvisionnement et la livraison de l'unité	2	140 000	1 680 000
Total			19	1 865 000	22 380 000

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

3.2. Proposition Marketing et Financière du projet

3.2.1. La stratégie marketing

La stratégie marketing choisi pour le projet WAWA est définie dans trois points suivants : la segmentation, le ciblage, le positionnement et l'offre commercial.

3.2.1.1. Segmentation

D'après Kotler, 1980, 30p « segmenter un marché c'est découper le marché potentiel total d'un produit ou d'un service en un nombre de sous-ensembles, aussi homogènes que possible, afin de permettre à une entreprise de mieux adapter sa politique de marketing à chacun de ses sous-ensembles, ou à certains d'entre eux ». Pour notre étude, le critère de segmentation choisi est la variable comportementale du client fasse au prix et à la qualité des produits. Il nous permet de dégager les segments ci-dessous :

- **Segment 1** : les ménages ou demande collective ;
- **Segment 2** : Les particuliers ou demande individuelle ;
- **Segment 3** : les entreprises (les hôtels, les restaurants et les services publics et les mines) ou demande institutionnelle

3.2.1.2. Ciblage

Notre stratégie de ciblage sera le marché local avec un circuit direct, court et intensif afin de satisfaire le besoin du lait frais.

3.2.1.3. Positionnement

Le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques).

Dans notre cas, le critère sur lequel se basera notre image est de faire vibrer la fibre patriotique en consommant local. Cette image sera véhiculée par le slogan « le lait 100% naturelle du cheptel malien ». Le malien est patriote et protectionniste en ce qui concerne les produits fait maison de qualité.

3.2.1.4. L'offre commerciale

L'offre commercial ou marketing mix consiste à déterminer la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution.

➤ **La politique du produit**

- **La nature du produit et la qualité** : Le marché principal visé par ce projet est celui des produits laitiers (lait pasteurisé, lait caillé, yaourt et fromage blanc). Le lait sera fortifié en calcium et fer pouvant utiliser comme additif alimentaire. Le lait WAWA sera livré à 100% lait frais naturel.

- **La marque** : Le nom commercial du produit est WAWA, qui veut dire le lait en langue Songhoy, donc un nom issu de notre terroir. WAWA se différencie des autres produits de la même catégorie à travers son goût naturel, sans colorant et conservateur, 100% naturel et local.

- **L'emballage** : le lait WAWA sera emballé dans des bouteilles et pot en plastique polyéthylène téréphtalate sans **bisphénol** en conditionnement de 25g pour le fromage et le yaourt ; 35cl ; et 1l pour le lait pasteurisé, le lait caillé. L'utilisation des emballages PET sans bisphénol est justifiée par les avantages qu'ils procurent : transparence, rigidité, légèreté, recyclable et non cancérigène.

- **La politique du prix** : Une politique de pénétration est pratiquée en vue d'inciter les consommateurs à acheter le produit au prix du marché. Un alignement au prix du marché est préconisé :

- le fromage de 25g vendu à 200 FCFA ;
- le pot de yaourt de 35 cl à 250g ;
- le lait caillé de 1l à 700 FCFA, de 35cl 200FCFA ;
- le lait pasteurisé de 1l vendu à 600 FCFA, de 35cl à 150 cl.

- **La politique de communication** : Avec une allocation budgétaire spécifique, la communication s'appuiera sur la masse des médias et les réseaux sociaux (une page Facebook, WhatsApp...) pour véhiculer l'image des processus de fabrication produits et services issus de l'entreprise pour le démontrer le caractère local du produit.

- **La politique de distribution** : Une distribution directe se fera à travers un circuit court avec une couverture intensive. C'est à dire une politique de distribution qui consiste à réduire au maximum les intermédiaires et être présent en permanence aux niches de consommation du lait (gare routière, école, les entreprises minières, les entreprises de restaurations et distributeurs).

3.2.2. L'étude financière

L'analyse financière vise à déterminer la viabilité financière du projet et à évaluer les besoins de financement du promoteur. Son but premier consiste alors à déterminer si, du point de vue financier, si l'entreprise devait ou non investir dans le projet pour l'atteindre ses objectifs, l'analyse proprement dite consisterait à comparer les coûts de réalisations du projet avec les revenus liés à l'exploitation de son extrant principal. Il conviendra alors, de ce fait, dans un premier temps de procéder à l'analyse financière sommaire et de l'analyse financière détaillée.

3.2.2.1. Analyse financière sommaire

Les investissements se font en année 0 avec une capacité de production de soixante pourcent (60%) la première année, soixante-quinze pourcents (75%) la deuxième avant d'atteindre sa pleine capacité de production en troisième année à cent pour cent (100%).

Sur la base des investissements, des dépenses d'exploitation et du fonds de roulement que seront estimés le coût du projet et élaborer l'échéancier du flux financier.

➤ Le bilan financier

Le bilan est un document qui représente le patrimoine de l'entreprise, autrement dit sa situation économique et financière. Il se compose de l'actif et du passif. Ci-dessous, le bilan initial de l'entité.

Tableau 15 : Le bilan initial

Actif	Montant	Passif	Montant
Immobilisation corporelle :		Capitaux propres	
- Terrain	50 000 000	- Capital	300 145 950
- Bâtiment	218 100 000	Dettes financières	
- Matériel industriel	171 151 000	- Emprunt	366 845 050
- Matériel informatique	3 750 000		
- Mobilier de bureau	2 750 000		
- Matériel de transport	57 500 000		
Trésorerie-actif			
- Banque	163 740 000		
Totaux	666 991 000	Totaux	666 991 000

NB : A noter que le terrain, le bâtiment et les mobiliers de bureau sont de legs, un héritage familial, qui constituent le patrimoine du promoteur. Du montant de la banque sera déduit les frais d'établissement et une partie de l'achat de la matière première.

➤ **La recette d'exploitation**

L'estimation de la recette d'exploitation se fait à travers le calcul de la production en fonction de la vente qui constitue le chiffre d'affaire.

Le tableau ci-dessous donne la répartition de la production en fonction des conditionnements utilisés et le chiffre d'affaires

Tableau 16 : Chiffre d'affaires en année de croisière

Rubriques	Quantité en litres	Prix Unitaire FCFA	Chiffre d'affaires FCFA
Lait pasteurisé	380 000 l	600	228 000 000
Yaourt	760 000 l	1000	760 000 000
Fromage	96 000 l	3000	288 000 000
Lait caillé	230 000 l	700	161 000 000
Chiffre d'affaires			1 437 600 000

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait.

La production prévue en année de croisière est de 1 418 000 litres de lait transformé d'une valeur de 828 600 000 francs CFA. La quantité annuelle de production du lait pasteurisé est de 380 000 l ; 760 000 l de yaourt ; 96 000 l de fromage et de 230 000 l de lait caillé

Les produits seront vendus respectivement :

- Six cent francs (600) FCFA le litre pour le lait pasteurisé ;
- Mille cent francs (1000) FCFA le litre pour le yaourt ;
- Trois mille deux cent francs (3000) le litre pour le fromage ;
- Sept cent francs (700) FCFA le litre pour le lait caillé.

➤ **Plan d'investissements**

L'investissement désigne le flux de stock qui alimente le capital, du point de vue macro-économique. Au niveau technique la comptabilité nationale désigne la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF), elle correspond à la valeur des biens durables acquis par les unités de production pour être utilisé pendant au moins un an dans leur processus de production.

Du point de vue comptable l'investissement représente les moyens de production dont l'utilisation s'étale sur plusieurs exercices. Ce sont des mobilisations des ressources à moyen et long terme dans le but d'en tirer des avantages futurs.

Tableau 17 : Investissements

Rubriques	Montant FCFA
Terrain	50 000 000
Bâtiment	218 100 000
Matériel d'exploitation	171 151 000
Matériel informatique	3 750 000
Mobilier bureau	2 750 000
Matériel de transport	57 500 000
Frais d'installation	21 810 000
Total investissement	525 061 000

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

Le montant total de l'investissement s'élève à cinq cent vingt-cinq million soixante-un milli francs (**525 061 000 FCFA**).

➤ **Dépenses d'exploitation**

Les charges d'exploitations traduisent une destruction de richesse nécessaire à la création de produits d'exploitable, de façon générale. Les principales charges d'exploitations sont : la consommation de matières premières, autres consommations externes (publicité, carburant, énergie...), les charges, les frais de personnels, les impôts et taxes ainsi que les provisions pour dépréciations des actifs circulants.

Tableau 18 : Les dépenses d'exploitations

Rubrique	Année1	Année2	Année3
Matière première locale (lait de vache)	226 800 000	283 500 000	378 000 000
Matière première importée (additif alimentaire)	135 360 000	169 200 000	225 600 000
Energie	8 456 421	10 570 526	14 094 035
Entretien	2 400 000	3 000 000	4 000 000
Assurance	15 000 000	18 750 000	25 000 000
Carburant	3 382 490	4 228 112	5 637 483
Emballages	13 229 568	16 536 960	22 049 280
Salaires	13 428 000	16 785 000	22 380 000
Frais généraux	13 267 800	16 584 750	22 113 000
Total	431 324 279	539 155 349	718 873 798

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

Le lait cru constitue la matière première locale de l'unité industrielle WAWA. La capacité de transformation est de **3000 litres** par jour, soient une quantité annuelle de **1 080 000 litres** à raison de **350 francs CFA le litre** d'un montant de **378 000 000 francs CFA**.

L'additif alimentaire est la matière première importée pour un besoin annuel 960 000 kg à **235 francs CFA le kilogramme**, soient **225600000 francs CFA** par an.

Toutes les dépenses d'exploitation varient en fonction de l'activité. Elles s'élèvent à **718 873 798 francs CFA**.

➤ **Besoin en fonds de roulement :**

Le besoin en fonds de roulement représente le nécessaire au fonctionnement d'une entreprise. Le tableau ci-dessous montre le besoin en fonds de roulement de l'unité industrielle WAWA.

Tableau 19 : Besoin en fonds de roulement

Rubrique	Durée	Année1	Année2	Année3
Matière première locale	2mois	37 800 000	47 250 000	63 000 000
Matières premières importées	4 mois	45 120 000	56 400 000	75 200 000
Salaires	2 mois	2 238 000	2 797 500	3 730 000
Crédits clients	1,5 mois	28 350 000	35 437 500	47 250 000
Sous/Total besoin		113 508 000	141 885 000	189 180 000
Crédits fournisseurs	1,5 mois	28 350 000	35 437 500	47 250 000
Besoin net en FDR		85 158 000	106 447 500	141 930 000
Dotation en FDR		85 158 000	21 289 500	35 482 500

Le besoin net en Fonds de Roulement s'élève à cent quarante-un million neuf cent trente mille francs (**141 930 000 FCFA**).

➤ **Le coût du projet :**

Sur la base de l'investissement (**525 061 000 FCFA**) et du Besoin net en Fonds de Roulement (**141 930 000 FCFA**), le coût de projet WAWA est estimé à six cent soixante-six millions neuf cent quatre-vingt-onze mille francs (**666 991 000 FCFA**).

➤ **L'échéancier du flux financier :**

C'est est une partie essentielle de l'analyse financière. Il représente à la fois les coûts et les avantages de manière à obtenir des soldes annuels expressifs. Ces soldes permettent de calculer les critères de rentabilité intrinsèques du projet. L'échéancier du flux financier se représente comme suit.

Tableau 20 : Echancier du flux financier

Rubrique	Année0	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
Immo/inv	525061000				3750000	2750000	57500000	3750000	
Dotation en FDR		85158000	21289500	35482500					
Dépense d'exploitation		422867858	528584822	704779763	704779763	704779763	704779763	704779763	704779763
Total dépense	525061000	508025858	549874322	740262263	708529763	707529763	762279763	708529763	704779763
CA		862 200 000	1 077 750 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000
Reprise FDR									141930000
Valeur résiduelle									205110000
Total recette		862 200 000	1 077 750 000	1 437 000 000	1 784 040 000				
Flux financier annuel	-525061000	354174142	527875678	696737737	728470237	729470237	674720237	728470237	1079260237
Flux financier annuel cumulé	-525061000	-170886858	356988820	1053726557	1782196794	2511667031	3186387268	3914857505	4994117742

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait.

Le flux financier est positif dès la première année à 354 174 142FCFA et demeure tout au long du projet.

3.2.2.2. Analyse financière détaillée :

Elle permet d'apprécier le plan de financement, l'amortissement de l'emprunt, le compte de résultat prévisionnel, la trésorerie et la rentabilité du projet.

➤ **L'amortissement technique des investissements :**

La dotation aux amortissements se chiffrent à **525 061 000 FCFA** et la valeur résiduelle de l'investissement est de **218 130 000 FCFA**. Nous optons pour un amortissement **linéaire constante des investissements**.

Tableau 21 : Amortissement technique

Rubrique	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8	VR
Coefficient d'inflation	1,03	1,1	1,03	1,17	1,4	1,4	1,4	1,4	
Terrain									50 000 000
Bâtiments	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10905000	130 860 000
Matériel d'exploitation	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	
Matériel informatique	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 462 500	1 462 500	1 462 500	5 250 000	5 250 000	5 250 000
Matériel de transport	11 500 000	11 500 000	11 500 000	11 500 000	11 500 000	16 100 000	16 100 000	16 100 000	32 200 000
Mobilier de bureau	687 500	687500	687500	687500	962500	962500	962500	962500	
Dotation aux amortissements	45 736 375	45 736 375	45 736 375	45 948 875	46 223 875	50 823 875	54 611 375	54 611 375	218 310 000

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait.

➤ **Le plan de financement :**

La capacité d'autofinancement se traduit par la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes et à faire face à ses engagements.

Tableau 22 : Plan de financement

Cout du projet en F CFA	666 991 000
Capital propre (45%)	300 145 950
Emprunt (55%)	366 845 050
Taux d'intérêt	10%
Durée du projet	8 ans
Différée	2 ans
Annuité	84 230 191

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

Le projet est financé sur fonds propre à hauteur de 45% du coût du projet. A noter que le terrain, le bâtiment et les mobiliers de bureau sont de legs, un héritage familial qui revient de droit au promoteur. Sur l'emprunt auprès d'un partenaire de 55%, au taux d'intérêt annuel de 10%, d'une durée de remboursement de 6 ans avec une différée 2 ans.

➤ **Le remboursement de l'emprunt :**

Le remboursement de l'emprunt est échu à la troisième année est de quatre-vingt-six millions trois cent trente-quatre-mille deux cent quatre-vingt-quinze francs (**48 934 296 FCFA**) et soldé à la huitième année pour un montant de soixante-huit millions huit cent dix mille deux cent quatre-vingt-un francs (**78 810 281 FCFA**).

Tableau 23 : Le remboursement de l'emprunt

Année	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
Capital restant dû	366 845 050	366 845 050	366 845 050	319 299 364	266 999 109	209 468 828	146 185 519	76 573 880
Intérêt payé	36 684 505	36 684 505	36 684 505	31 929 936	26 699 911	20 946 883	14 618 552	7 657 388
Remboursement	-	-	47 545 686	52 300 255	57 530 281	63 283 309	69 611 639	76 572 803
Annuité	36 684 505	36 684 505	84 230 191	84 230 191	84 230 191	84 230 191	84 230 191	84 230 191

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

➤ **Le compte de résultat prévisionnel :**

Le compte de résultat est positif dès la première année de huit cent cinquante-cinq millions cinq cent soixante-treize mille deux cent treize francs (**855 573 213 FCFA**), ce résultat reste croissant jusqu'à la fin du projet malgré le prélèvement de l'impôt. La capacité d'autofinancement demeure positive tout au long du projet.

Tableau 3: Le compte de résultat prévisionnel

Rubrique	Anneé1	Anneé2	Anneé3	Anneé4	Anneé5	Anneé6	Anneé7	Anneé8
CA	862 200 000	1 077 750 000	1 437 000 000					
Matière Première Locale	226800000	283500000	378000000	378000000	378000000	378000000	378000000	378000000
Matière Première Importée	135360000	169200000	225600000	225600000	225600000	225600000	225600000	225600000
Energie	8456421	10570526,25	14094035	14094035	14094035	14094035	14094035	14094035
Assurance	15000000	18750000	25000000	25000000	25000000	25000000	25000000	25000000
Entretien	2400000	3000000	4000000	4000000	4000000	4000000	4000000	4000000
Emballages	13229568	16536960	22049280	22049280	22049280	22049280	22049280	22049280
Carburant	3382489,8	4228112,25	5637483	5637483	5637483	5637483	5637483	5637483
Frais généraux	13267800	16584750	22113000	22113000	22113000	22113000	22113000	22113000
Valeur Ajoutée	1 280 096 279	1 600 120 349	2 133 493 798					
Salaire	13428000	16785000	22380000	22380000	22380000	22380000	22380000	22380000
EBE constante	1 266 668 279	1 583 335 349	2 111 113 798					
Coefficient d'inflation	1,03	1,1	1,03	1,17	1,4	1,4	1,4	1,4
EBE courante	1304668327	1741668883	2174447212	2470003144	2955559317	2955559317	2955559317	2955559317
Dotation aux amortissements	45736375	45736375	45736375	45948875	46223875	50823875	54611375	54611375
Résultat d'exploitation	1258931952	1695932508	2128710837	2424054269	2909335442	2904735442	2900947942	2900947942
Intérêt payé (10%)	36684505	36684505,00	36684505,00	31929936,36	26699910,86	20946882,80	14618551,94	7657388
Resultat d'Activité Ordinaire	1222247447	1659248003	2092026332	2392124332	2882635531	2883788559	2886329390	2893290554
Impôt (30%)	366674234	497774401	627607899,6	717637299,7	864790659,4	865136567,8	865898817,1	867987166
Résultat net	855573213	1161473602	1464418432	1674487033	2017844872	2018651992	2020430573	2025303388
CAF	901309588	1207209977	1510154807	1720435908	2064068747	2069475867	2075041948	2079914763

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

Le compte de résultat prévisionnel indique un résultat net positif sur toute la durée du projet. La Capacité d'Autofinancement Financement (CAF) est également positive jusqu'à la fin du projet. Cet état de fait permet à l'entreprise de dégager de liquidité pour des investissements et accroître son potentiel.

➤ **La trésorerie :**

Le solde de la trésorerie est positif tout le long du projet. Les actionnaires percevront de dividende annuel correspondant à 10% du résultat net.

Tableau 45 : Ressources et emplois

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
CAF		901 309 588	1 207 209 977	1 510 154 807	1 720 435 908	2 064 068 747	2 069 475 867	2 075 041 948	2 079 914 763
Capital propre	300 145 950								
Emprunt	366 845 050								
Reprise de FDR									141 930 000
VR									218 310 000
Total ressource	666 991 000	901 309 588	1 207 209 977	1 510 154 807	1 720 435 908	2 064 068 747	2 069 475 867	2 075 041 948	2 440 154 763
Immo/Inv	525 061 000				4 387 500	3 850 000	80 500 000	5 250 000	
Dotation en FDR		85 158 000	21 289 500	35 482 500					
Remboursement				47 545 686	52 300 255	57 530 281	63 283 309	69 611 639	76 572 803
Dividende (15%)		45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893
Total emplois	525 061 000	130 179 893	66 311 393	128 050 079	101 709 648	106 402 173	188 805 201	119 883 532	121 594 696
Solde de trésorerie	141 930 000	771 129 696	1 140 898 585	1 382 104 728	1 618 726 260	1 957 666 574	1 880 670 665	1 955 158 416	2 318 560 067
Solde de trésorerie cumulé	141 930 000	913 059 696	2 053 958 280	3 436 063 009	5 054 789 269	7 012 455 843	8 893 126 508	10 848 284 925	13 166 844 992
Trésorerie début d'année		141 930 000	913 059 696	2 053 958 280	3 436 063 009	5 054 789 269	7 012 455 843	8 893 126 508	10 848 284 925
Trésorerie fin d'année	141930000	913059696	2053958280	3436063009	5054789269	7012455843	8893126508	10848284925	13166844992

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

Le tableau de trésorerie montre un solde net positif. Cela veut dire que l'entreprise disposera de liquidité tout au long du projet pour financer son actif circulant.

➤ **La rentabilité du projet**

Tableau 265: La rentabilité des capitaux investis

Rubrique	Année0	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
FFA constante	-525061000	354174142	527875678	696737737	728470237	729470237	674720237	728470237	1079260237
Coefficient d'inflation	1	1,03	1,1	1,03	1,17	1,4	1,4	1,4	1,4
FFA courante	-525061000	364799366	580663246	717639869	852310177	1021258332	944608332	1019858332	1510964332
Impôt payé		366674234	497774401	627607900	717637300	864790659	865136568	865898817	867987166
Capitaux investis	-525061000	-1874868	82888845	90031970	134672878	156467672	79471764	153959515	642977166
VAN 10%	222 336 512								
TRI	16,95%								

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

La Valeur Actuelle Nette (VAN) de 10%, la rentabilité du projet est de trois milliards trente-cinq millions soixante-neuf mille deux cent quarante-neuf (**222 336 512 FCFA**). Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) est de **16,95%**.

CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES.

Ce chapitre examine l'impact économique et social en section 1 et les perspectives, planning des activités en section 2.

1.1. Impact du projet

L'impact de ce projet sera examiné sous trois aspects économique, social et environnemental.

Impact économique : L'objectif de l'analyse économique est d'apprécier la rentabilité d'un projet au niveau de la collectivité nationale. Elle vise à qualifier concrètement l'insertion du projet dans l'économie nationale ou dans un secteur de l'économie nationale. Elle met l'accent sur le problème d'équité et d'efficience dans la distribution du revenu. Il y'a deux (2) grandes méthodes : la méthode des prix de références et la méthode des effets. L'analyse économique se limitera seulement du point de vue des effets pour ce cas spécifique de projet de création d'emploi, la redistribution des revenus des producteurs et sur la fiscalité du pays. La demande en produits laitiers coûte à l'économie malienne plus de 20 milliards par an. Or le potentiel de la production actuelle est de 900 millions de litres par an. La mise en place de ce projet s'inscrit dans la dynamique de substitution aux importations. Elle contribuera à atténuer la sortie de devise et croître le Produit Intérieur Brut (PIB).

Impact social : La mise en place permettra de créer une vingtaine d'emploi direct avec un salaire annuel plus de 22 millions de francs et de centaine d'emploi indirect. L'achat annuel de lait cru s'élève à plus de 378 millions de francs par an, offre un débouché non négligeable aux éleveurs de la périphérie de Bamako. Ainsi la rémunération des salariés et l'achat de la matière première aux producteurs contribueront à l'amélioration durable de la condition de vie de milliers de personne.

Impact environnemental du projet :

L'étude d'impact environnemental analyse les conséquences du projet sur l'environnement. Cependant le processus de maîtrise de l'impact environnemental se situe à trois niveaux : l'évitement de l'impact, l'atténuation de l'impact et la compensation de l'impact.

- **L'évitement de l'impact :** Cette étape est plus efficace si elle est réalisée au début de la planification du projet. Elle consiste à :

- renoncer à certains projets ou éléments de projets qui pourraient avoir des impacts négatifs ;
 - éviter les zones fragiles du point de vue de l'environnement ;
 - mettre en place des mesures préventives pour empêcher la production des effets négative.
- **L'atténuation de l'impact :** Cette étape est généralement réalisée pendant l'identification et la prévision des impacts pour limiter ou réduire le degré, l'étendue, l'ampleur, et la durée des impacts négatifs. Elle consiste à :
- réduire la taille du projet ou trouver un autre site ;
 - modifier la conception de certains éléments du projet et prendre des mesures supplémentaires pour gérer l'impact.
- **La compensation des impacts** réalisés pour remédier aux impacts résiduels inévitables.

Elle consiste à :

- réhabiliter le site ou l'environnement affecté ;
- remise en l'état préalable du site ou de l'environnement affecté par le projet ;
- déplacement des mêmes ressources sur un même site, par exemple pour les zones humides, de façon à fournir une zone équivalente à celle perdue en raison du drainage.

La création de toute entreprise industrielle doit passer par une étude d'impact environnementale. Afin de contribuer à la préservation de l'environnement, le projet commettra un bureau d'étude sera pour évaluer l'étude d'impact environnemental.

1.2. Planning des activités.

Pour la transformation du lait, l'approvisionnement de la matière première sera exclusivement local auprès de nos éleveurs à travers un partenariat gagnant-gagnant en les facilitant l'approvisionnement l'aliment bétail et l'insémination pour améliorer la quantité de production du lait grâce au Projet de Développement et de Valorisation de lait (PRODEVALAIT). Ci-dessous le planning d'exécution et de suivi et évaluation des activités :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 28 : Calendrier d'exécution des activités du projet

Activités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
Mise en place des investissements												
Achat matières et fournitures												
Approvisionnement en lait cru												
Transformation												
Commercialisation												

Source : Résultat de l'étude de faisabilité du projet lait

➤ **Suivi et évaluation du projet :**

Le suivi et l'évaluation est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation. Dans le cadre de la réalisation du projet, trois indicateurs serviront de tableau de bord pour mesurer le progrès et la performance du projet :

- Le Chiffre d'affaire journalier permet d'apprécier la vente, du coût la rentabilité du projet ;
- Le coût de production, une analyse mensuelle sera nécessaire pour mesurer l'efficacité et l'efficience du projet ;
- L'appréciation du marché par rapport au produit, une écoute attentive sera accordé au marché par le service marketing afin d'améliorer la qualité de la production.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude a pour objectif, la valorisation de la filière lait à travers l'étude de faisabilité d'une unité de transformation de lait à Bamako au Mali.

Pour ce faire, elle est divisée en deux parties. La première décrit le concept lié à la gestion projet. Et la deuxième partie consistait à présenter l'étude de faisabilité du projet.

Une méthodologie de travail basée sur le recueil des informations sur le terrain et la revue documentaire a permis la réalisation de ce travail.

Le marché du lait au Mali est en forte croissance. La population malienne consomme environ 15L/habitant/an. Ce niveau de consommation est tout de même en dessous de la norme de la FAO qui est de 62/habitant/an.

Cependant la capacité de production des unités de transformation existantes ne permet pas de satisfaire la demande locale. Elles parviennent donc à écouler la quasi-totalité de leur production sur le marché local. Ce marché est loin d'être saturé.

Il ressort de ce travail que l'environnement socio-économique du Mali est favorable à l'implantation d'une unité de transformation de lait.

L'analyse financière de l'étude donne une rentabilité satisfaisante avec une valeur actuelle nette de **222 336 512 F.CFA** au taux 10%, un TRI de 16,95%.

L'étude économique montre que le projet a un effet positif sur la balance commerciale. Il permet une création de valeur ajoutée répartie entre les ménages, les entreprises et l'état avec un gain important en devise puisque la production du projet se substitue à l'importation. IL participe à la réduction du chômage par la création des emplois directs.

Contrairement aux unités industrielles de transformation de lait en activité, ce projet transformera exclusivement du lait local. Pour l'approvisionnement, une entente directe est envisagée avec les éleveurs : fourniture d'aliments bétail contre livraison de lait cru.

Cette étude est perfectible et peut-être approfondie afin de réduire les incertitudes relatives à la prévision. Ce document peut servir d'outil d'orientation et d'aide à la décision.

ANNEXES

Matière première locale

Quantité en kg	1080000
Prix unitaire par kg	350
Prix total en FCFA	378000000

Matière première importée

Quantité en kg	960000
Prix unitaire par kg	235
Prix total en FCFA	225600000

Le chiffre d'affaires global

Rubrique	Année1	Année2	Année3
Coefficient d'activité	60%	75%	100%
Chiffre d'affaires en FCFA	862200000	1077750000	1 437 600 000

Donnée d'exploitation

Rubrique	Année1	Année2	Année3
Matière première locale	226800000	283500000	378000000
Matière première importée	135360000	169200000	225600000
Energie	8456421	10570526,25	14094035
Entretien	2400000	3000000	4000000
Assurance	15000000	18750000	25000000
Carburant	3382489,8	4228112,25	5637483
Emballages	13229568	16536960	22049280
Salaires	13428000	16785000	22380000
Frais généraux	13267800	16584750	22113000
Total	431324278,8	539155348,5	718873798

Besoin en Fonds de Roulement

Rubrique	Durée	Année1	Année2	Année3
Matière première locale	2mois	37800000	47250000	63000000
Matières premières importées	4 mois	45120000	56400000	75200000
Salaires	2 mois	2238000,00	2797500,00	3730000,00
Crédits clients	1,5 mois	28350000	35437500	47250000,00
Sous/Total besoin		113508000,00	141885000,00	189180000,00
Crédits fournisseurs	1,5 mois	28350000,00	35437500,00	47250000,00
Besoin en FDR		85158000,00	106447500,00	141930000,00
Dotation en FDR		85158000,00	21289500,00	35482500,00

Valeur résiduelle

Rubrique	Valeur d'origine	Durée	AR	VR
Non-valeur	21810000	4		0
Terrain	50000000			50000000
Bâtiments et travaux publics	218100000	20		130860000
Matériel d'exploitation	156801000	8		0
Equipements divers	14350000	3	4 ; 7	4783333,333
Véhicule	57500000	5	6	23000000
Mobilier de bureau	25980000	4	5	0
Dotation aux amortissement	544541000			208643333,3

Flux financier Annuel

Rubrique	Année0	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
Immo/inv	525061000				3750000	2750000	57500000	3750000	
Dotation en FDR		85158000	21289500	35482500					
Dépense d'exploitation		422867858	528584822	704779763	704779763	704779763	704779763	704779763	704779763
Total dépense	525061000	508025858	549874322	740262263	708529763	707529763	762279763	708529763	704779763
CA		862 200 000	1 077 750 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000	1 437 000 000
Reprise FDR									141930000
Valeur résiduelle									205110000
Total recette		862 200 000	1 077 750 000	1 437 000 000	1 784 040 000				
Flux financier annuel	-525061000	354174142	527875678	696737737	728470237	729470237	674720237	728470237	1079260237
Flux financier annuel cumulé	-525061000	-170886858	356988820	1053726557	1782196794	2511667031	3186387268	3914857505	4994117742

Tableau du taux d'inflation

Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
3%	4%	6%	10%	12%	12%	12%	12%
1,03	1,01	1,03	1,17	1,4	1,4	1,4	1,4

Schéma de financement

Cout du projet en F CFA	666 991 000
Capital propre (45%)	300 145 950
Emprunt (55%)	366 845 050
Taux d'intérêt	10%
Durée du projet	8 ans
Différée	2 ans
Annuité	84 230 191

Amortissement technique

Rubrique	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8	VR
Coefficient d'inflation	1,03	1,1	1,03	1,17	1,4	1,4	1,4	1,4	
Terrain									50 000 000
Bâtiments	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10 905 000	10905000	130 860 000
Matériel d'exploitation	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	21 393 875	
Matériel informatique	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 462 500	1 462 500	1 462 500	5 250 000	5 250 000	5 250 000
Matériel de transport	11 500 000	11 500 000	11 500 000	11 500 000	11 500 000	16 100 000	16 100 000	16 100 000	32 200 000
Mobilier de bureau	687 500	687500	687500	687500	962500	962500	962500	962500	
Dotation aux amortissements	45 736 375	45 736 375	45 736 375	45 948 875	46 223 875	50 823 875	54 611 375	54 611 375	218 310 000

Amortissement de l'emprunt

Année	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
Capital restant dû	366 845 050	366 845 050	366 845 050	319 299 364	266 999 109	209 468 828	146 185 519	76 573 880
Intérêt payé	36 684 505	36 684 505	36 684 505	31 929 936	26 699 911	20 946 883	14 618 552	7 657 388
Remboursement	-	-	47 545 686	52 300 255	57 530 281	63 283 309	69 611 639	76 572 803
Annuité	36 684 505	36 684 505	84 230 191	84 230 191	84 230 191	84 230 191	84 230 191	84 230 191

Compte de résultat prévisionnel

Rubrique	Anneé1	Anneé2	Anneé3	Anneé4	Anneé5	Anneé6	Anneé7	Anneé8
CA	862 200 000	1 077 750 000	1 437 000 000					
Matière Première Locale	226800000	283500000	378000000	378000000	378000000	378000000	378000000	378000000
Matière Première Importée	135360000	169200000	225600000	225600000	225600000	225600000	225600000	225600000
Energie	8456421	10570526,25	14094035	14094035	14094035	14094035	14094035	14094035
Assurance	15000000	18750000	25000000	25000000	25000000	25000000	25000000	25000000
Entretien	2400000	3000000	4000000	4000000	4000000	4000000	4000000	4000000
Emballages	13229568	16536960	22049280	22049280	22049280	22049280	22049280	22049280
Carburant	3382489,8	4228112,25	5637483	5637483	5637483	5637483	5637483	5637483
Frais généraux	13267800	16584750	22113000	22113000	22113000	22113000	22113000	22113000
Valeur Ajoutée	1 280 096 279	1 600 120 349	2 133 493 798					
Salaire	13428000	16785000	22380000	22380000	22380000	22380000	22380000	22380000
EBE constante	1 266 668 279	1 583 335 349	2 111 113 798					
Coefficient d'inflation	1,03	1,1	1,03	1,17	1,4	1,4	1,4	1,4
EBE courante	1304668327	1741668883	2174447212	2470003144	2955559317	2955559317	2955559317	2955559317
Dotation aux amortissements	45736375	45736375	45736375	45948875	46223875	50823875	54611375	54611375
Résultat d'exploitation	1258931952	1695932508	2128710837	2424054269	2909335442	2904735442	2900947942	2900947942
Intérêt payé (10%)	36684505	36684505,00	36684505,00	31929936,36	26699910,86	20946882,80	14618551,94	7657388
Résultat d'Activité Ordinaire	1222247447	1659248003	2092026332	2392124332	2882635531	2883788559	2886329390	2893290554
Impôt (30%)	366674234	497774401	627607899,6	717637299,7	864790659,4	865136567,8	865898817,1	867987166
Résultat net	855573213	1161473602	1464418432	1674487033	2017844872	2018651992	2020430573	2025303388
CAF	901309588	1207209977	1510154807	1720435908	2064068747	2069475867	2075041948	2079914763

Tableau de trésorerie

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
CAF		901 309 588	1 207 209 977	1 510 154 807	1 720 435 908	2 064 068 747	2 069 475 867	2 075 041 948	2 079 914 763
Capital propre	300 145 950								
Emprunt	366 845 050								
Reprise de FDR									141 930 000
VR									218 310 000
Total ressource	666 991 000	901 309 588	1 207 209 977	1 510 154 807	1 720 435 908	2 064 068 747	2 069 475 867	2 075 041 948	2 440 154 763
Immo/Inv	525 061 000				4 387 500	3 850 000	80 500 000	5 250 000	
Dotation en FDR		85 158 000	21 289 500	35 482 500					
Remboursement				47 545 686	52 300 255	57 530 281	63 283 309	69 611 639	76 572 803
Dividende (15%)		45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893	45 021 893
Total emplois	525 061 000	130 179 893	66 311 393	128 050 079	101 709 648	106 402 173	188 805 201	119 883 532	121 594 696
Solde de trésorerie	141 930 000	771 129 696	1 140 898 585	1 382 104 728	1 618 726 260	1 957 666 574	1 880 670 665	1 955 158 416	2 318 560 067
Solde de trésorerie cumulé	141 930 000	913 059 696	2 053 958 280	3 436 063 009	5 054 789 269	7 012 455 843	8 893 126 508	10 848 284 925	13 166 844 992
Trésorerie début d'année		141 930 000	913 059 696	2 053 958 280	3 436 063 009	5 054 789 269	7 012 455 843	8 893 126 508	10 848 284 925
Trésorerie fin d'année	141930000	913059696	2053958280	3436063009	5054789269	7012455843	8893126508	10848284925	13166844992

La rentabilité des capitaux investis

Rubrique	Année0	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
FFA constante	-525061000	354174142	527875678	696737737	728470237	729470237	674720237	728470237	1079260237
Coefficient d'inflation	1	1,03	1,1	1,03	1,17	1,4	1,4	1,4	1,4
FFA courante	-525061000	364799366	580663246	717639869	852310177	1021258332	944608332	1019858332	1510964332
Impôt payé		366674234	497774401	627607900	717637300	864790659	865136568	865898817	867987166
Capitaux investis	-525061000	-1874868	82888845	90031970	134672878	156467672	79471764	153959515	642977166
VAN 10%	222 336 512								
TRI	16,95%								

Rentabilité du point de vue des actionnaires

Rubriques	Année0	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6	Année7	Année8
Flux des actionnaires	-308911950	45021892	45021892	45021892	45021892	45021892	45021892	45021892	13211866884
VAN 10%	6 073 706 886								
TRI	64,90%								

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages

1. AFNOR. (2003). *Étude de faisabilité d'un projet. Saint Denis la Plaine, France : AFNOR,137p.*
2. BARREAU, J. DELAHAYE, J, (2000), *gestion financière pour la 9^e édition, 131,334p ;*
3. BONFOH, B. (2005). *Synthèse bibliographique sur les filières laitières au Mali. MALI : REPOL, Document de travail n°2, 21p.*
4. BOUCHA OUIR Fouad al. (2014), *Gestion des projets (50 outils pour agir), page 29 ;*
5. COULIBALY, M. FAIVRE, FAIVRE DUPAIGRE, B. DIARRA, A. (2004). *Etude d'impact des APE sur l'économie du Mali, Mali : Rapport Final, IRAM.*
6. CORNIAUX et al. (2007), *Réseaux de collecte et de distribution du lait dans les villes d'Afrique soudano-sahélienne. Revue Elev. Méd. vét. Trop., 60 : 21-28p*
4. CORRIVEAU, G et LAROSE, V. (2006) *Exceller dans la gestion de projet. Québec, CANADA : collection Entreprendre,13,14 15,17p.*
5. CORRIVEAU, G. LAROSE, V. WILLIAM, M et al. (2012). *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets. Québec, CANADA : Presse de l'Université du Québec,231p*
6. DRUCKER PETER F, (2016), *les cinq questions fondamentales du management, page 35*
7. METZGER, R. CENTRES, J, M. THOMAS, L. et LAMBERT J.C. (1995). *L'approvisionnement des villes africaines en lait et produits laitiers. Rome Italie : GRET FAO.*
8. MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations. CANADA : Editions Eyrolles,216p.*
9. PAPIN ROBERT, (2011), *le livre de création d'entreprise ,16^e édition, page 179.344*
10. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *Guide du corpus des connaissances en management des projets, 5^e édition, pages.3.9.38*

Articles

1. Acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droits des Affaires (OHADA.2014), *page 65*
2. Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (2016-2018), *page 4*
3. Décret N°02-305/PRM du 03 juin 2002 fixant le les modalités d'application de la loi ° 02- 013

4. Evolution en 2015 des indicateurs socio-économiques, *le Mali en chiffres* (PNUD), page 2
5. Indicateurs des Objectifs de Développement Durable (ODD 2030), page 37
6. Institut National de la statistique du Mali (2011 à 2015), *consommation pauvreté bien-être des ménages*, page 2.37

Mémoires

1. Mor DIOUF, (2017), projet professionnel CESAG (*Projet de création d'une unité de transformation de lait à Linguère au Sénégal*),
2. Ibrahima OUOLOGUEM, (2017), projet professionnel CESAG (*Projet d'investissement privé : cas d'une faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou au Mali*)
3. Mariam THERA, (2017), projet professionnel CESAG (*Projet de création d'une unité de transformation des produits agro-alimentaires au Mali : Cas de la tomate*),
4. Diakaridia TRAORE, (2016), *Etude de faisabilité d'une unité de production de jus de mangue à Bamako*.

Webographies

1. API Mali : Investir dans le secteur laitier au Mali [en ligne].
<https://www.apimali.gov.ml/lait>. [Consulté le 28 décembre 2018].
2. ALIMENTERRE : Acteur de la filière lait au Mali [en ligne].
<https://www.alimenterre.org/acteurs-de-la-filiere-lait-au-mali>. [Consulté le 28 décembre 2018].
3. CFSIASSO : Les filières laitières au Mali [En ligne].
<https://www.cfsi.asso.fr/sites/www.cfsi.asso.fr/files/19-etude-lait-mali.pdf>. [Consulté le 12 février 2019] www.anpe.org.ml
4. www.gouv.ml
5. Donnée de l'alimentation et de l'agriculture de la FAO [en ligne].
<http://www.fao.org/faostat/fr/#home>. [Consulté le 20 décembre 2018].
6. REPOL : Synthèse bibliographique sur les politiques laitières au Mali [En ligne].
http://www.repol.info/IMG/pdf/Synthese_biblio_du_Mali.pdf. [Consulté le 13 Janvier 2019].
7. Ministère de l'élevage et de la pêche du Mali : Direction Nationale de la Production Animale [en ligne]. <http://www.mep.gouv.ml/index.php/ministere/services-centraux?layout=edit&id=185> [consulté le 14 mars 2019]

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION	1
CONTEXTE	2
PROBLÉMATIQUE	3
QUESTIONS DE RECHERCHE	5
1. Question principale :	5
2. Questions spécifiques :	5
OBJECTIFS	6
1. Objectif général :	6
2. Objectifs spécifiques.....	6
INTÉRÊTS	6
1. Pour le MALI	6
2. L'intérêt pour le CESAG	6
3. Pour l'auteur.....	7
METHODOLOGIE DE L'ETUDE	7
ANNONCE DU PLAN	7
Section1 : Concept essentiel de projet et de l'entrepreneuriat	8
1.1.1. Notion de Projet	8
1.1.2. Typologie de projet	9
1.1.3. Concept de cycle de vie d'un projet	10
1.1.4. Notion de l'entrepreneuriat	13
1.1.5. Concept de l'étude de faisabilité d'un projet.....	13
1.1.1.1. Etude du marché	14
1.1.1.2. Diagnostic externe	14
1.1.1.3. Analyse macro environnement :	14
1.1.1.4. Analyse du micro environnement	15
1.1.1.5. Diagnostic interne	17
1.1.1.6. Etude de faisabilité technique, structuration organisationnelle et juridique et étude de faisabilité financière et économique.	18

1.2. Méthode de collecte et d'analyse des données.....	24
1.2.1. Méthode de collecte des données	24
1.2.1.1 . Les données primaires.....	24
1.2.1.1.1. L'Echantillonnage	24
1.2.2. Méthode d'analyse des données	25
CHAPITRE II : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHE	26
Il s'agira dans ce chapitre de faire la présentation du promoteur du projet et d'analyser le marché de l'offre et de la demande du lait au Mali.....	26
2.1. Présentation du promoteur.....	26
2.1.1. Identification/formation :.....	26
2.1.2. Naissance de l'idée du projet :	26
2.1.3. Expérience du promoteur :	26
2.1.4. Motivation et exigences personnelles de réussite du projet :	26
2.2. Etude du marché	28
2.2.1. Diagnostic externe.....	28
2.2.1.1. Analyse macro environnement :.....	28
2.2.1.2. Analyse micro environnement du projet.....	31
2.2.1.2.1. Analyse de la demande :.....	31
2.2.1.2.3. Analyse de l'offre :	32
2.2.1.2.4. Analyse de la concurrence	33
2.2.2. Le diagnostic interne :	35
2.2.2.1. Disponibilité de la matière première :	35
2.2.2.2. Disponibilité de la technologie et du savoir-faire technique :.....	35
CHAPITRE III : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET	37
3.1. Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet	37
3.1.1. La forme juridique du projet :	37
3.1.2. L'étude de faisabilité technique du projet :	37
3.1.2.1. Localisation du projet :	37
3.1.2.2. Description des produits :.....	38
3.1.2.3. Description et plan de travail du projet :	38
3.1.2.4. Structure organisationnelle :	47
3.2. Proposition Marketing et Financière du projet.....	50
3.2.1. La stratégie marketing.....	50
3.2.1.1. Segmentation.....	50
3.2.1.2. Ciblage.....	50
3.2.1.3. Positionnement.....	50

3.2.1.4. L'offre commerciale	50
3.2.2. L'étude financière :	52
3.2.2.1. Analyse financière sommaire :	52
3.2.2.2. Analyse financière détaillée :	58
CHAPITRE IV : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES.	64
1.1. Impact du projet	64
1.2. Planning des activités.	66
CONCLUSION GENERALE	68
ANNEXES	70
BIBLIOGRAPHIE :	XIII

CESAG - BIBLIOTHEQUE