

REPUBLIQUE DU SENEGAL



MINISTERE DE L'ELEVAGE

FONSTAB



**GUIDE D'ELABORATION DE PROJET
DE TRANSFORMATION DE LAIT**

Prestataire :

CEFA Conseils
60 TE Cité Diamalaye
Tél. : (221) 77 659 74 95

Commanditaire

FONSTAB
Direction de l'Elevage

Janvier 2014

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. LE CONTEXTE.....	3
II. PRESENTATION DU PROMOTEUR ET DU PROJET	4
2.1 Le Promoteur.....	4
2.1.1 Le promoteur Personne physique	4
2.1.2 Le promoteur Organisation.....	4
2.2 Le Projet	5
2.2.1 Description sommaire	5
2.2.2 Localisation.....	5
2.2.3 Les Objectifs du projet	5
2.2.4 La Justification du projet	5
2.2.5 Les principales activités	6
2.2.6 Le Chronogramme du projet	6
III ETUDE DE MARCHE.....	6
3.1 Les Approvisionnements.....	6
3.2 Les Produits proposés et leurs caractéristiques.....	7
3.3 Les marchés visés	7
3.4 Les prix proposés.....	7
3.5 Les concurrents	7
3.6 Canaux de distribution	7
IV ETUDE TECHNIQUE	8
4.1 Les Hypothèses de production	8
4.2 Les Investissements	8
4.2.1 Les Frais immobilisés	8
4.2.2 Les Constructions	8
4.2.3 Agencements Aménagements et Installations.....	8
4.2.4 Le Matériel de transport	9
4.2 Le Fonds de Roulement	9
4.2.1 Le Processus de production	10
V. ANALYSE FINANCIERE.....	11
5.1 Le coût global du projet	11
5.1.1 Les Investissements	11
5.1.2 Le Fonds de roulement	11
5.2 Schéma de financement	11
5.3 Evaluation du Chiffre d'Affaires (CA)	11
5.4 Amortissements techniques	11
5.4.1 Rappels sur la notion d'amortissement d'un bien.....	11
5.4.2 Construction et Présentation du tableau d'amortissement	12
5.5 Amortissement de l'emprunt.....	12
5.5.1 La périodicité de remboursement	12
5.5.2 Eléments de calcul	13
5.6 Le compte d'exploitation prévisionnel	16
5.7 Le compte de trésorerie	17
VI CRITERES D'EVALUATION	18
6.1 Le Délai de Récupération (ou Pay back period)	18
6.2 La Valeur Actuelle Nette (V.A.N)	18
6.3 Le Taux de Rendement Interne (TRI)	18
VII LA SENSIBILITE DU PROJET	18
ANNEXES : FICHES DE BONNES PRATIQUES (BP)	19

INTRODUCTION

Elaborer un projet consiste à donner corps à une idée exprimée par un promoteur. Le rédacteur de projet définit les conditions de faisabilité (économiques, humaines, techniques et financières), de rentabilité et de pérennité du projet.

Un projet élaboré permet de renseigner les parties prenantes (promoteurs, partenaires et surtout bailleurs) sur la viabilité économique et financière du projet.

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

Les canevas d'élaboration peuvent varier en fonction des bailleurs qui proposent chacun, une variante en fonction des objectifs visés et des informations recherchées sur les cibles.

Pour des raisons didactiques, le présent canevas est proposé et peut être valable lorsque la source de financement n'impose pas son propre canevas.

I. LE CONTEXTE

C'est la situation sectorielle et/ou locale actuelle dans laquelle le projet est élaboré.

- La situation sectorielle du projet : Ce sont les potentialités et contraintes de la filière « Lait » et les politiques et programmes en cours pour lever ces contraintes.
- La situation locale : C'est l'environnement immédiat du projet (région, département, communauté rurale); la production et distribution de produits laitiers, les contraintes et potentialités locales, en rapport avec le projet.

Il revient au rédacteur du projet de choisir son « Contexte », à partir de son niveau d'information.

En général, pour les microprojets, on peut se contenter de camper le contexte local, de la zone du projet.

II. PRESENTATION DU PROMOTEUR ET DU PROJET

2.1 Le Promoteur

Il peut être une personne physique ou une organisation (Entreprise, GIE, GPF, Association etc.). C'est un premier niveau d'information pour les partenaires et les bailleurs : **Qui veut mettre en œuvre le projet ?**

2.1.1 Le promoteur Personne physique

Certaines informations sont importantes à recueillir sur le promoteur:

- Prénoms et Nom
- Lieu de résidence
- Qualification ou niveau d'instruction
- Expérience professionnelle
- Expérience dans le domaine du projet
- Situation financière (Etat d'endettement éventuel du promoteur)
- Contact
- Etc.

2.1.2 Le promoteur Organisation

Lorsque le promoteur est une organisation, les informations suivantes sont indispensables à recueillir :

- **Le statut juridique** : GIE, GPF, Entreprise, Association, Entreprise etc. L'organisation a-t-elle une existence légale ? (Demandez et vérifiez les papiers)
- **Les membres** : Qui sont-ils : le nombre total de membres, le nombre de membres actifs ?
- **Les organes de la structure** : tels que définis par les statuts. Par ex : AG, CA, Bureau etc.
- **Les catégories d'actifs** : il s'agit des biens dont dispose la structure tels que les terres, le bétail, le matériel etc.
- **La situation financière générale du groupement** : ses ressources propres, son endettement éventuel vis-à-vis d'autres institutions etc.
- **Les forces et les faiblesses** : elles sont appréciées par le concepteur du projet à partir des informations recueillies.

Exemple : Forces

Exemple : Faiblesses

- L'expérience de l'organisation dans le domaine d'activité du projet.
- **Les orientations du groupement** : qu'envisagent les promoteurs pour le développement de leur structure ?
- **Le Management du projet** : C'est définir le ou les organes de gestion du projet. Quel est l'organigramme retenu ?

2.2 Le Projet

2.2.1 Description sommaire

Il s'agit d'un résumé du projet (3 ou 4 lignes) pour renseigner le lecteur.

2.2.2 Localisation

Il s'agit du site du projet (Village ou ville, Communauté rurale, Département).

- Est-ce que ce site est accessible en toutes saisons ?
- Préciser si le site est proche des lieux d'approvisionnement ou des marchés ciblés par le projet.

2.2.3 Les Objectifs du projet

Ils sont de deux ordres :

- Un objectif global et,
 - Des objectifs spécifiques
- *L'Objectif global du projet* : Il est généralement formulé sous la formule « Contribuer à ... »

Par exemple pour un projet de transformation de lait, l'objectif global du projet peut être « Contribuer à améliorer la situation alimentaire des populations » ou encore « Contribuer à améliorer la situation nutritionnelle des populations »

- *Les Objectifs spécifiques*

Ils découlent du projet et sont liés aux activités de production et /ou de commercialisation prévues.

- *Objectif de production*

Exemple : Transformer 1000 l de lait cru par trimestre ;

- *Objectif de coûts*

Exemple : Proposer du lait frais pasteurisés dont le coût unitaire de revient est inférieur à 600 F/litre

- *Objectif de Vente*

Exemple : Mettre sur le marché :

- 3000 litres de lait frais pasteurisé / mois,
- 2400 sachets de lait caillé pasteurisés / mois
- 1800 pots de Yaourt / mois
- Etc.

2.2.4 La Justification du projet

C'est la situation locale que la mise en œuvre du projet est sensée résoudre.

Exemple 1 : Les difficultés d'approvisionnement d'une zone en produits laitiers justifieraient la mise en place d'une unité de transformation.

Exemple 2 : L'abondance de la production de lait dans une zone, en l'absence de moyens de conservation, justifierait la mise en place d'une unité de transformation

2.2.5 Les principales activités

Elles découlent généralement des quatre séquences du cycle d'un projet :

Investissements - Approvisionnement - Transformation - Commercialisation

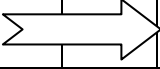

Par exemple : La gestion d'une unité de transformation recouvre une série d'activités, parmi lesquelles :

- Mettre en place les équipements
- S'approvisionner en lait,
- Transformer le lait en sous-produits
- Emballer,
- Commercialiser

2.2.6 Le Chronogramme du projet

Proposer un planning d'exécution des activités du projet.

Un tel planning pourrait se présenter comme suit :

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												
Approv. en lait cru												
Transformation												
Commercialisation												

Pour les approvisionnements en lait cru, un promoteur peut avoir une entente avec les éleveurs : fourniture d'aliments contre livraison de lait cru.

Dans ce cas, bien évaluer les incidences de cette entente sur les charges en général.

III ETUDE DE MARCHÉ

- Offre globale et Demande globale (facultatif pour microprojet)
- Faire **une analyse de l'Offre locale** et de la **Demande locale** de produits laitiers, lorsque les données permettant de renseigner ces points existent.

3.1 Les Approvisionnements

Ils portent sur les intrants du projet :

- Le Lait
- Les matières et fournitures liées à la transformation
- Les emballages
- Etc.

Il faut pour chaque catégorie d'intrants, préciser :

- Les lieux d'approvisionnement
- Les quantités
- Les prix et
- La périodicité

NB : Pour le lait cru, l'existence d'une offre suffisante dans la zone et les facilités d'approvisionnements doivent être avérées.

3.2 Les Produits proposés et leurs caractéristiques

Il s'agit des outputs du projet : ce que le projet propose au terme d'un cycle d'exploitation.

Exemples : Du lait caillé pasteurisé en sachets d'1/4 de litre

Du lait frais pasteurisé en emballages d'un litre et 1/2 litre

Des pots de Yaourt

3.3 Les marchés visés

L'identification des marchés ciblés par le projet passe par la réponse aux questions suivantes :

- Où comptons-nous vendre nos produits ?
- A qui ?

3.4 Les prix proposés

Il s'agit des prix de vente des produits que le projet propose au marché.

- Indiquer pour chaque catégorie de produit, le prix proposé.
- Apprécier ces prix par rapport à ceux de la concurrence

3.5 Les concurrents

Ce sont les opérateurs présents sur les marchés visés par le projet :

- ceux qui vendent les mêmes produits que ceux du projet : les grossistes et détaillants qui proposent les mêmes produits
- ceux qui proposent des produits substituables à ceux du projet : les autres producteurs locaux etc.

Il s'agit de renseigner sur ces concurrents, notamment sur :

- Leur localisation,
 - Leurs canaux de distribution
 - Leurs parts de marché éventuellement
 - Leurs forces et faiblesses
- Proposer une stratégie du projet par rapport à ces concurrents.

3.6 Canaux de distribution

C'est indiquer comment le projet compte écouler ses produits.

Exemple 1 : Vente directe aux clients in situ

Exemple 2 : Vente en gros à des revendeurs détaillants

Exemple 3 : Vente directe sur les marchés urbains ou sur les Loumas

IV ETUDE TECHNIQUE

4.1 Les Hypothèses de production

Il faut énoncer les hypothèses de production envisagées dans le cadre du projet.

Pour un projet de transformation de lait

- 1) Lieux des approvisionnements
- 2) Fréquence et volume des approvisionnements
- 3) Quantités de produits finis pour 1 litre de lait.

Approvisionnements		Produits attendus	
Nature	Quantité	Type	Quantité
Lait cru	1 litre	Yaourt	1 litre
Lait cru	1litre	Lait pasteurisé	0'99 litre

- 4) Méthode : fermentation pure de deux bactéries lactiques (*Lactobacillus delbruecki ssp bulgaricus* et *Streptococcus thermophilus*) (peuvent s'obtenir en pharmacie : exemple caillait)
- 5) Teneur en acide lactique $\geq 0,8$ g / litre

4.2 Les Investissements

Ce sont les dépenses de matériels et d'équipement permettant de mettre en œuvre le projet. Généralement les investissements portent sur :

4.2.1 Les Frais immobilisés

On met dans cette rubrique les frais de constitution (du groupement ou de la société), les frais d'étude (du projet), les frais de prospection etc.

4.2.2 Les Constructions

Elles peuvent être indispensables pour la mise en œuvre optimale de certains projets.

Pour ce genre d'unités de transformation, **il n'est pas envisager de constructions pour ne pas alourdir le coût du projet.**

4.2.3 Agencements Aménagements et Installations

Cette rubrique des investissements prend en compte tous les aménagements et installations à faire, au niveau des locaux, pour assurer une bonne hygiène et une qualité des produits.

Exemple : Aménagements de toilettes fonctionnelles, dépôts et cautionnements pour la fourniture d'eau et d'électricité etc.

2.2.4 Le Matériel d'exploitation

C'est le matériel lié au processus de production.

Il peut porter sur :

Rubriques	Quantité	Prix unitaire	Montant
Réchaud à gaz complet GM			
Bassine inoxydables			
Seaux			
Bassines plastiques			
Louches inoxydables			
Thermo-soudeuse			
Réfrigérateurs/ Congélateurs			
Glacières			
Thermomètre			

Déterminer les quantités en fonction de la taille de l'exploitation.

Mettre en annexes les factures pro forma serait un plus, dans le cadre de l'examen du projet.

4.2.4 Le Matériel de transport

C'est le matériel nécessaire au projet pour assurer les approvisionnements ou évacuer la production : vélos, véhicules, charrette, pirogue etc.

NB : Le rédacteur du projet doit faire apparaître tous les équipements ou matériels requis pour la bonne exécution du projet ; et pour chaque équipement ou matériel, dire quelle est son utilité dans le projet et indiquer son coût.

- Ensuite dresser un tableau récapitulatif des investissements et de leurs coûts.

4.3 Le Fonds de Roulement

Il porte sur les charges de fonctionnement du projet pendant le premier cycle d'exploitation. Il s'agit généralement de charges liées:

- 1) Aux Approvisionnements en lait

Les quantités doivent être évaluées en fonction des productions projetées.

- 2) Aux emballages : Estimer en quantités et en valeurs les emballages nécessaires pour un cycle
- 3) Aux matières et fournitures : il s'agit essentiellement des produits comme, l'eau de javel, l'alcool, les ferments lactiques, tubes à essai etc.
- 4) Eau et Electricité
- 5) Loyer
- 6) Charges et pertes diverses : Petites dépenses, pertes sur la production, les emballages etc.
- 7) Salaires : Déterminer de façon optimale les personnels nécessaires à l'exploitation (Production, entretien et nettoyage, Gestion de la qualité, gardiennage, commercialisation etc.)

NB : Estimer le fonds de roulement pour une période de deux (02) mois

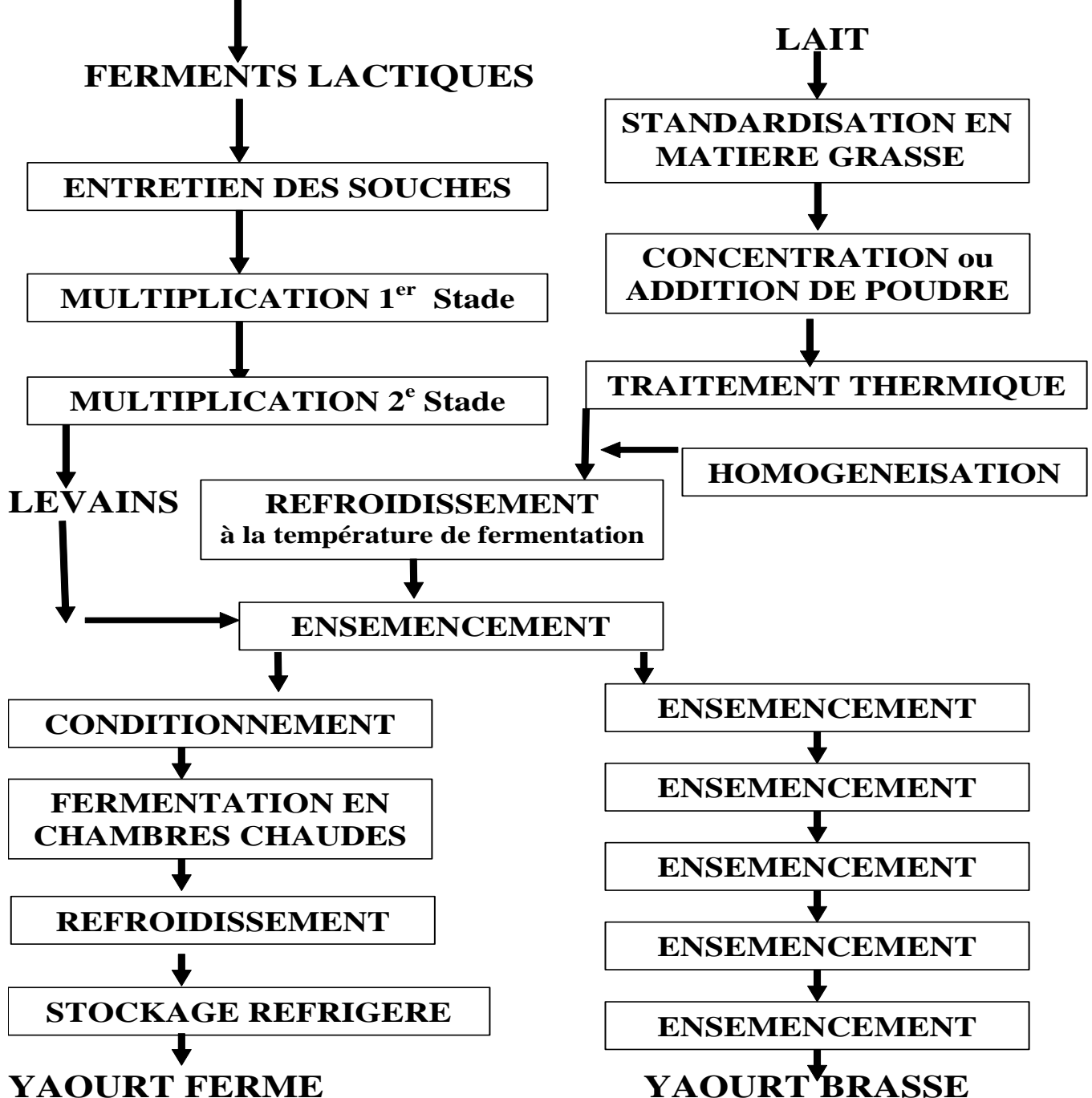
4.3.1 Le Processus de production

Décrire le processus de production, c'est expliquer l'enchaînement des activités qui permettent de transformer les intrants en produits finis, ainsi que les procédés utilisés.

Exemple : Pour la fabrication de Yaourt

DIAGRAMME DE FABRICATION DES YAOURTS

PREPARATION DES LEVAINS



V. ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière permet de renseigner sur la viabilité économique et financière du projet.

Elle s'appuie sur les tableaux suivants :

5.1 Le coût global du projet

C'est un récapitulatif, par grandes masses, du coût du projet qui comprend deux grandes composantes, à savoir :

5.1.1 Les Investissements

On part du tableau récapitulatif dressé précédemment pour trouver le Montant total des investissements à réaliser.

5.1.2 Le Fonds de roulement

On détermine le Montant total nécessaire au Fonds de roulement, à partir des données précédentes.

Le coût global du projet est = Investissements + Fonds de roulement

- **La Contribution à la garantie du crédit** est obtenue en appliquant 1% au Montant sollicité (emprunt).

5.2 Schéma de financement

- **Apport** :------(10 %)
- **Emprunt** :----- (90 %)
- **Taux** :-----
 - **FR** : -----5.5 %
 - **Investissements** : -----3 %
- **Durée** :-----n
- **Garantie** -----1 % Emprunt, dans les conditions actuelles du FONSTAB

5.3 Evaluation du Chiffre d'Affaires (CA)

Le CA est estimé en multipliant les quantités produites par le prix de vente unitaire.

Dans les projets de transformation de lait, les rentrées étant journalières, on détermine d'abord le Chiffre d'affaires mensuel.

On en déduit le Chiffre d'affaires annuel

5.4 Amortissements techniques

5.4.1 Rappels sur la notion d'amortissement d'un bien

L'amortissement est une notion qui désigne la constatation comptable de l'usure d'un bien.

Un bien acquis dans le cadre d'une exploitation a une durée de vie technique ; c'est pourquoi la loi autorise le comptable à décaler du bénéfice imposable, la part annuelle correspondant à l'usure du bien, pour faciliter son renouvellement.

Cette part annuelle appelée « annuité d'amortissement » est obtenue en rapportant le coût du bien à sa durée de vie théorique.

Exemple 1: Un congélateur a été acquis dans le cadre d'un projet de transformation de lait :

Coût = 450.000 F
Durée de vie = 3 ans

L'annuité d'amortissement sera = $450.000 \text{ F} / 3 = 150.000 \text{ F}$

5.4.2 Construction et Présentation du tableau d'amortissement

Le tableau d'amortissement se présente schématiquement ainsi :

Libellés	Valeur d'origine (FCFA)	Durée de vie (années)	Annuités (F CFA)	Valeur résiduelle (F CFA)
Frais immobilisés		3 ans max.		
Agencements A. et Installations		5 ans		
Matériel d'exploitation		entre 3 et 5 ans		
Matériel de transport		5 ans max.		
Matériel divers		entre 3 et 5 ans		
TOTAUX	XX		XX	XX

La première colonne représente les investissements réalisés dans le cadre du projet ; investissements regroupés en grandes masses correspondant à la nomenclature comptable.

La deuxième colonne représente le coût d'acquisition de chacune des catégories d'investissements.

La troisième colonne représente la durée de vie théorique respective de chaque catégorie d'investissements, telle que recommandée par la loi comptable.

La quatrième est celle des annuités, correspondant pour chaque catégorie au rapport de la valeur d'origine à la durée de vie.

- **Les totaux :** Celui de la colonne 2 est identique au montant total des investissements ; et celui de la colonne 4 représente la valeur à prendre en compte dans la rubrique « Amortissements » du compte de résultat.

5.5 Amortissement de l'emprunt

La possibilité de remboursement d'un crédit est un préalable à sa mise en place.

5.5.1 La périodicité de remboursement

Les modalités de remboursement sont déterminées par un ensemble de facteurs, parmi lesquels : la nature du projet, la zone d'implantation et surtout par le cycle d'entrées de fonds du projet.

Elles sont généralement fixées en fonction du cycle d'entrées de fonds du projet.

Pour un projet de type « transformation de lait », où les rentrées sont journalières, la **périodicité** de remboursement est **mensuelle**.

5.5.2 Eléments de calcul

La notion d'échéance : c'est le montant dû à chaque échéance.

Le crédit obtenu est remboursé par fractions ; chacune de ces fractions, appelées « **échéance** », comprend la part de capital à rembourser + les intérêts y afférents.

*L'échéance à rembourser est **constante** sur toute la période de remboursement.*

Méthodes de calcul des échéances de remboursement :

La méthode de calcul des échéances, généralement en vigueur au niveau des institutions financières est la méthode dite des « annuités constantes ».

Avec la méthode des annuités constantes, on calcule le montant de l'échéance qui sera la même pour chaque période, du début à la fin, en appliquant la formule :

$$e = \frac{V0 \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Où,

e = L'échéance constante
V0 = Le montant emprunté
i = Le taux d'intérêt
n = Le nombre de périodes

Après avoir déterminé l'échéance, on obtient la part de capital à rembourser en déduisant de l'échéance le montant des intérêts dus, sur la même période.

5.5.3 Présentation du tableau de remboursement

Le tableau de remboursement du crédit se présente ainsi :

Mois	Capital restant dû	Intérêts	Principal	Echéances
1		XXX		Différé
2				Différé
.				a
.				a
n				a
Totaux	0	A	B	C

La colonne 1 correspond aux périodes de remboursement du crédit qui sont ici mensuelles.

La colonne 2 correspond au « Capital restant dû », obtenu en soustrayant du capital le principal remboursé précédemment.

La colonne 3 « Intérêts » : Les intérêts sont toujours calculés sur le capital restant dû.

Le « principal » pour chaque période est déterminé comme énoncé précédemment.

La colonne « Echéances » : l'échéance est constante et calculée par la formule.

Notion de Différé :

Le différé est accordé au promoteur en fonction de la nature du projet, du cycle de ses rentrées de fonds etc..

Par le différé, le promoteur est dispensé de payer le principal du crédit, pendant quelques temps (mois) ; *mais noter bien que les intérêts sur la période de différé sont calculés et capitalisés.*

NB : *Dans ce genre de projet, on peut raisonnablement solliciter un différé total sur deux (02) mois.*

Exercice :

Pour réaliser une unité de transformation de lait, un groupement de femmes sollicite et obtient un crédit de fonds de roulement d'un montant de **2.000.000 F**, assorti des conditions suivantes :

- **Durée** = 24 mois
- **Taux** = 5,5 %

Il lui est accordé un différé total sur 2 mois.

Présenter le tableau de remboursement du crédit, sachant que les remboursements sont mensuels.

Solution

Montant	2 000 000
Taux	5,50%
Durée	2 ans
Différé	2 mois

Notez que le taux proportionnel au taux annuel de **5,5%** est égal à $5,5 \% / 12 = 0,004583$

On dresse le tableau suivant :

MOIS	CAPITAL	INTERETS	PRINCIPAL	ECHEANCES
1	2 000 000	9 167		
2	2 009 167	9 209		
3	2 018 375	9 251	87 413	96 664
4	1 930 962	8 850	87 814	96 664
5	1 843 148	8 448	88 216	96 664
6	1 754 932	8 043	88 621	96 664
7	1 666 311	7 637	89 027	96 664
8	1 577 285	7 229	89 435	96 664
9	1 487 850	6 819	89 845	96 664
10	1 398 005	6 408	90 257	96 664
11	1 307 748	5 994	90 670	96 664
12	1 217 078	5 578	91 086	96 664
13	1 125 992	5 161	91 503	96 664
14	1 034 489	4 741	91 923	96 664
15	942 566	4 320	92 344	96 664
16	850 222	3 897	92 767	96 664
17	757 455	3 472	93 192	96 664
18	664 263	3 045	93 620	96 664
19	570 643	2 615	94 049	96 664
20	476 595	2 184	94 480	96 664
21	382 115	1 751	94 913	96 664
22	287 202	1 316	95 348	96 664
23	191 855	879	95 785	96 664
24	96 070	440	96 224	96 664
TOTAUX	-	126 456	2 018 529	2 126 610

Méthode :

- 1) On part du capital emprunté et on calcule les intérêts pour chaque mois du différé, en les capitalisant.
- 2) Le capital dû après le différé est = 2.018.375 F ; c'est avec ce capital que la formule permettant de déterminer l'échéance est appliquée :

$$E = \frac{2.018.375 \times 0,004583}{1 - (1,004583)^{-22}} = 96.664 \text{ F}$$

Cette échéance est fixe et est remboursée chaque mois par l'opérateur pendant toute la durée du crédit.

- 3) Les intérêts (Colonne 2) sont calculés pour chaque période en appliquant au Capital dû le taux proportionnel
- 4) Le principal de chaque période est obtenu en faisant la différence entre l'échéance et les intérêts de la période.

5.6 Le compte d'exploitation prévisionnel

Présentation

Libellés	Année 1	Année 2	Année n.....
I CHIFFRE D'AFFAIRES (CA)				
II CHARGES D'EXPLOITATION (CE)				
III EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)				
- Amortissements				
- Intérêts				
IV RESULTAT D'EXPLOITATION (RE)				
Impôts (25 %)				
V RESULTAT NET				
VI CASH FLOW net				

- (1) L'excédent brut d'exploitation est la différence entre le (I) et le (II)
Excédent Brut d'Exploitation = CA- CE
- (2) Le résultat d'exploitation peut être bénéficiaire ou déficitaire
Résultat d'exploitation = EBE - Amortissements- Intérêts
- (3) Le Résultat net ou Bénéfice net est le bénéfice après prélèvement de l'impôt.
- (4) Le Cash Flow net ou capacité d'autofinancement nette est la somme du bénéfice net et des amortissements.

NB : Les groupements sont exonérés d'impôts pendant au moins cinq ans.

5.7 Le compte de trésorerie

Libellés	Année 0	Année 1	Année 2	Année n..
I. RESSOURCES	R0	R1	R2	R3	R4
Apport	xx				
Emprunt	xx				
Cash Flow		xx	xx	xx	xx
Reprise du Fonds de roulement					xx
Valeurs résiduelles					xx
II. EMPLOIS	E0	E1	E2	E3	E4
Investissements	xx				
Fonds de Roulement	xx				
Remboursement capital		xx	xx	xx	xx
III. TRESORERIE	R0 -E0 = 0	R1 -E1 = C	R2 - E2= D		Rn - En
IV. CUMUL	0	C	C+D	C+D+--+	+ ---+

Le tableau de trésorerie donne une idée de l'évolution de la trésorerie du projet, d'une année à une autre.

La reprise du Fonds de roulement et Les Valeurs résiduelles reposent sur l'hypothèse implicite que le projet prend fin en année n ; c'est pourquoi on intègre le montant du fonds de roulement disponible pour l'année (n+1) et la valeur nette comptable des biens non totalement amortis.

VI CRITERES D'EVALUATION

Un projet productif est un investissement, au sens économique du terme ; aussi on peut lui appliquer les critères d'évaluation des investissements que sont :

6.1 Le Délai de Récupération (ou Pay back period)

C'est la durée qu'il faut pour récupérer le capital investi. Il correspond à la période où la somme des Cash Flow non actualisés égale le capital investi (ici le coût du projet).

Exemple

6.2 La Valeur Actuelle Nette (V.A.N)

C'est la différence entre la somme des Cash Flow actualisés générés et le Coût du projet.

$$VAN = -I + CF1/ (1+i) + CF2 (1+i)^2 ++ CFn/ (1+i)^n$$

Si la différence est positive, le projet est bon à financer, dans le cas contraire le risque est très grand de financer un tel projet.

6.3 Le Taux de Rendement Interne (TRI)

Mathématiquement, c'est le taux qui annule la V.A.N.

Economiquement, le TRI est un outil de décision à l'investissement : un projet ne sera généralement retenu que si son TRI est supérieur au taux bancaire, pour tenir compte de la prime de risque propre au type de projet

Sa formule est :

$$-I + CF1/ (1+i) + CF2 (1+i)^2 ++ CFn/ (1+i)^n = 0$$

Dans la pratique, on encadre le taux et on procède par interpolation linéaire.

De nos jours le taux est déterminé en quelques secondes par application Excel.

VII LA SENSIBILITE DU PROJET

Elle est perçue lorsqu'on détermine le comportement (les résultats) du projet, lorsque survient une variation brutale de certains paramètres.

Deux hypothèses sont souvent posées :

H1 : Baisse du Chiffre d'Affaires de 10 %

H2 : Hausse des Charges de 10 %

Une troisième hypothèse peut être :

H3 : Hausse des investissements de 10%

On apprécie dans chacun des cas l'évolution du projet.

ANNEXES : FICHES DE BONNES PRATIQUES (BP)

- Elles font la synthèse des moyens de maîtrise proposés par les professionnels pour chaque risque majeur identifié et les éléments de surveillance de l'efficacité des moyens mis en œuvre.
- Elles peuvent être générales, valables pour tous les produits et porter sur l'hygiène du personnel, du matériel, des locaux et des matières.
- Elles peuvent intéresser :
 - Le process (opération unitaires) depuis la ferme jusqu'au stockage chez le distributeur
 - Le produit (lait pasteurisé, lait caillé, yaourt)

I.1. Fiches de BP générales

I.1.1. Hygiène du personnel

I.1.1.1. Etat sanitaire du manipulateur ou du personnel

Nature du danger	Moyens de maîtrise	Eléments de surveillance
Dangers microbiens, Contamination du produit par des manipulateurs malades ou par des porteurs sains	<ul style="list-style-type: none">- Visite médicale périodique- Désinfection et protéger toute les blessures par des pansements étanches- Réglementer l'accès des locaux aux visiteurs- Port de tenue obligatoire	<ul style="list-style-type: none">- Contrôle du carnet de santé- Contrôle visuel de la protection des blessures et de l'état de santé

I.1.1.2. Hygiène corporelle et vestimentaire

Nature du danger	Moyens de maîtrise	Eléments de surveillance
Dangers microbiens	<ul style="list-style-type: none">- Formation du personnel aux BPH et au BPF- Sensibilisation du personnel- Suivi de l'application des BP	Contrôle visuel : <ul style="list-style-type: none">- des installations- de la propreté du personnel- de l'application des BPH et BPF

I.1.2. Hygiène du matériel

- Matériaux (Conception)
- Entretien

I.1.3. Conception des locaux

I.1.4. Hygiène des locaux et Environnement

- Sols, surfaces de travail
- Lutte contre les nuisibles.

I.2. Fiches de bonnes pratiques pour les process (opérations unitaires)

- Santé du cheptel
- Traite
- Transport
- Réception du lait
- Pasteurisation
- Refroidissement
- Ensemencement – Fermentation
- Conditionnement
- Refroidissement après conditionnement (uniquement par réfrigération entre 0 et 4°C)
- Livraison
- Stockage chez le distributeur (uniquement par réfrigération entre 0 et 4°C)

I.3. Fiches produits

Nature du danger	Moyens de maîtrise	Éléments de surveillance
------------------	--------------------	--------------------------

- Laits pasteurisés :
 - Matières premières
 - Procédé de fabrication (diagramme) :
 - ✓ Lait cru
 - ✓ Lait en poudre
- Laits caillés
- Yaourt