



Université
de Lomé



REPUBLIQUE TOGOLAISE
TRAVAIL-LIBERTE-PATRIE

CENTRE D'EXCELLENCE REGIONAL SUR LES SCIENCES AVIAIRES

BUSINESS PLAN

Projet de développement d'incubateur dans la filère avicole

Présenté par :

CERSA

Janvier 2025

Sommaire

1 . Résumé exécutif	3
2. Présentation de l'offre	4
3. Analyse externe	4
4. Objectifs de l'entreprise	6
6. Organisation, ressources Humaines	8
7 Les investissements de départ	9
8. Les aspects Juridiques	12
9. Les prévisions financières	12
10. Analyse des risques	14

1 . Résumé exécutif

Les jeunes entrepreneurs éprouvent des difficultés à décoller rapidement. La demande actuelle des jeunes en termes d'incubation est très élevée. Selon les estimations de INSEED (2024), 90% des jeunes primo-entrepreneurs cherchent à se faire incuber. Selon les estimations 20 % des jeunes d'entre eux choisissent à être incubé dans le secteur avicole.

Au Togo, il existe des centres d'incubation en agriculture qui ne sont pas spécialisés dans le secteur avicole. Le centre d'incubation du CERSA offre des soutiens nécessaires au décollage et à l'autonomisation des primo entrepreneurs. Les offres du CERSA porteront sur des stages d'inspiration individuel et de groupe, des stages de formation, Incubation des acteurs en amont, en aval et au centre du secteur avicole, la formation en maintenance des équipements d'élevage, formation en restauration, visite guidée.

Le CERSA bénéficie d'une accréditation HCERES de son programme de formation. Le centre d'incubation imprimera la même marque d'excellence dans ses activités et la culture du respect des norme à ses incubés.

Avec un statut juridique d'une SARL à caractère partenariat public-privé (PPP) avec une autonomie de gestion où l'Etat joue son rôle régalien, le capital social prévu pour l'investissement du centre est de 1 milliard de FCFA donc la composition du capital se présente comme suit : i) 35 % pour **l'Etat**, ii) 55% pour le **secteur privé** (banque, assurance, chambre du commerce, chambre des métiers, distributeurs, acteur de distribution des produit carné, ordre des médecins vétérinaires) et iii) 10 % pour **interprofession** (CIFA, réseaux régionaux des producteurs, CETOP, IONTO et FONTO).

Avec cet investissement d'un milliard de FCFA, le Centre d'incubation du CERSA (CIC) offrira dix unités d'incubation aux primo entrepreneurs pouvant accueillir dès la première année 80 incubés et ambitionne d'avoir un rayonnement régional et international. A terme ce se sera 230 jeunes qui effectueront annuellement des stages d'inspiration individuel et de groupe, des stages de formation, Incubation des acteurs en amont, en aval et au centre du secteur avicole. Ce projet permettra un décollage rapide et une autonomisation des primo entrepreneurs avec la création des champions dans le secteur avicole.

2. Présentation de l'offre

Les jeunes entrepreneurs voulant s'exercer dans le secteur avicole éprouvent des difficultés à décoller rapidement. Le centre d'incubation que propose le CERSA offre des soutiens nécessaires au décollage et à l'autonomisation des primo entrepreneurs à travers l'espace d'élevage, l'aliments composés à base des asticots, des poussins performants sorti des couvoirs du CERSA et l'appui des experts du CERSA et ses partenaires sur les techniques d'élevage. Le centre bénéficiera de subvention de partenaires permettant de réduire le coût d'incubation et d'être concurrentiel sur le marché. Les cages normalisées seront utilisées pour assurer le bien-être des animaux. La mise à disposition des calibreuses pour le triage des œufs.

Les offres du CERSA porteront sur des stages d'inspiration individuel et de groupe, des stages de formation, Incubation des acteurs en amont, en aval et au centre du secteur avicole, la formation en maintenance des équipements d'élevage, formation en restauration, visite guidée.

Le CERSA bénéficie d'une accréditation HCERES de son programme de formation.

Le centre d'incubation imprimera la même marque d'excellence dans ses activités et la culture du respect des norme à ses incubés.

3. Analyse externe

Le marché

La demande actuelle des jeunes en termes d'incubation est très élevée. Selon les estimations de INSEED (2024), 90% des jeunes entrepreneurs cherchent à se faire incuber. Selon les estimations 20 % des jeunes diplômés choisissent à être incubé dans le secteur avicole.

Au Togo, il existe des centres d'incubation en agriculture qui ne sont pas spécialisé dans le secteur avicole. Le Centre d'incubation du CERSA (CIC) offre dix unités d'incubation aux primo entrepreneurs pouvant accueillir dès la première année 80 incubés et ambitionne d'avoir un rayonnement régional et international.

Tableau 1 : Le détail de l'effectif des incubés et des stagiaires visiteurs en première année

Désignation	Effectif
Incubation (6 à 18 mois)	80
<i>Nationaux à titre privé et institution de (6 à 18 mois)</i>	<i>50</i>
<i>Internationaux à titre privé et institution de (6 à 18 mois)</i>	<i>10</i>
<i>Incubation en maintenance des équipements d'élevage de (6 à 18 mois)</i>	<i>10</i>
<i>Stage de Renforcement de Capacité : Gestionnaire de Ferme (03-05mois)</i>	<i>10</i>
Visite guidée (1 jour)	100
Stage d'inspiration (02semaines à 02mois)	10
Visite d'Etude (1-6jour)	40
Total	230

La clientèle : Tout individus du domaine de la production, l'approvisionnement, la distribution, l'abattage des volailles trouve une place pour acquérir des compétences au centre d'incubation du CERSA et bénéficie de ses techniques. Tous les acteurs de la chaîne de valeur avicole (approvisionnement, production, transformation et distribution) sont donc les clients cibles

Besoins : besoins exprimés par ces acteurs sont en autre formation en production avicole, l'approvisionnement en intrant (mise en contact avec les réseaux de fournisseurs au plan national et international), la transformation des produits avicoles, la distribution et le marketing en science avicoles.

Perception des clients : Technique portant sur le label CERSA donne une garantie à travers la formation que le centre offre.

Concurrence : Il existe d'autres centres d'incubation qui offrent des formations et des stages dans le secteur agricole y compris le domaine avicole et autres (Exemple CARTO, fermes individuelles qui sont dans l'élevage). Il existe au Maroc des conférences de présentation des résultats de recherche dont les recherche en aviculture.

Le facteur clé du succès du Centre d'Incubation du CERSA (CIC) est sa spécialisation dans le secteur avicole permettant d'offrir un service de qualité.

Environnement

- Technologie : La technologie déployée est une action pilote développée au sein de l'unité expérimentale de CERSA basé à l'Université de Lomé. A cette technologie, il faut ajouter le déploiement d'expertise du centre et celles de ses partenaires clés (nationaux et internationaux qui sont ses bras forts (SASSO, PTERSIME, CIP, Hendrix Genetics, PUIT, CERME, industriels locaux, etc.). Le CERSA se base sur les technologies développées dans le centre expérimentale pour une implémentation dans son centre d'incubation.
- Politique : l'incubation des jeunes est encouragée par le gouvernement dans sa feuille de route 2025 dont le Projet P26 favorise le développement de l'écosystème entrepreneurial à travers un plan d'encouragement à la création / incubation de startups et de formation.
- Ecologie : le cadre du centre d'incubation est propice à l'éclosion des idées et à l'incubation. Le centre s'assure que les sous-produits sont commercialisés aux maraichers de la zone et de ses environs. Valorisation des sous-produits de l'abatage (plumes, abats, fientes, etc.), production d'asticot et compostage.

4. Objectifs de l'entreprise

La mission, la raison d'être

La mission du centre d'incubation de CERSA est de fournir une formation de qualité et un accompagnement personnalisé à des primo-entrepreneurs de la filière avicole pour l'émergence des champions du secteur. Et les autres acteurs de la filière

Objectif de part de marché

A moyen terme (3 ans), le centre envisage :

- Incuber 240 acteurs dont 20% sur le marché amont (fourniture d'intrant, équipement), 30% sur le marché aval (transformation, distribution, logistique, packaging) et 50% à l'intérieur de la chaîne (production) ;
- Offrir appui-conseil de proximité à au moins 450 acteurs du secteur avicole par an durant les trois premières années.

Objectif de chiffre d'affaires : Voir tableau de chiffre d'affaires

Rentabilité : seuil de rentabilité ROI

5. Stratégie et Business Model

Le Business Modèle du centre d'incubation CERSA est articulé en 9 points en se basant sur le business model Canvas.

Tableau : Business modèle du centre d'incubation CERSA

<p>7. Partenaires clés</p> <p>-Partenaires financier Partenaires techniques, Les alumni, Les fournisseurs des poulets prêts à abattre ; - les chauffeurs qui vont livrer nos produits ; - les restaurants, hôtels supermarchés - un vétérinaire</p>	<p>6. Activités clés :</p> <p>-Recherche de partenaire, rédaction des projets pour soumission, Formation et incubation -la vente des produits</p> <p>5. Ressources clés :</p> <p>Infrastructure (poulailler, bâtiments de stockage dortoir etc) Équipement, Equipement et outillage, les matériels d'abattage, la main d'œuvre etc .</p>	<p>2. Valeurs proposées :</p> <p>Le centre offre des soutiens nécessaires au décollage et à l'autonomisation des primo entrepreneurs. Les offres porteront sur des stages d'inspiration individuel et de groupe, des stages de formation, Incubation des acteurs en amont, en aval et au centre du secteur avicole, la formation en maintenance des équipements d'élevage, formation en restauration, visite guidée</p>	<p>4. Relation client :</p> <p>Relation étroite avec les partenaires Registre de fidélité livrer 24 h/24 et 7 jours / 7 et la visite Mensuelle sur le lieu d'activité de nos clients</p> <p>3. Canaux de distribution :</p> <p>Nous allons faire connaître nos produits à travers les réseaux d'alumni, les réseaux sociaux (WhatsApp, facebook, radio, télé) Livraison des sous produits par le véhicule de distribution</p>	<p>1. Segment client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les acteurs de la chaîne de valeur avicole (approvisionnement, production, transformation et distribution) sont donc les clients cibles • Les hôtels, restaurants, de grand standing en volailles abattues, • les supermarchés et autres magasins d'alimentation générale • les particuliers de la prestation de services • les boucheries,
<p>8. Structure de coûts :</p> <p>Les ressources humaines, les matériels de travail (machine amortissement.), coûts de construction des bâtiments, les impôts Les frais publicitaires, organisation des stands et entretien machine Electricité et communication, achat d'aliment</p>		<p>9. Sources de revenu :</p> <p>Prestation de service, vente des carcasses et oeufs Vente des produits de recherche des stages d'inspiration individuel et de groupe, des stages de formation, Incubation des acteurs en amont, en aval et au centre du secteur avicole, la formation en maintenance des équipements d'élevage, formation en restauration, visite guidée</p>		

La cible et besoin

Sur un plan global, le projet cible les acteurs à savoir fournisseurs d'intrant et d'équipement, éleveurs et acteurs impliqués dans la transformation, la distribution, la logistique et le packaging. Les besoins de ces différents acteurs sont entre autres :

- Mise en contact avec les réseaux de fournisseurs au plan national et international,
- Renforcement de capacité
- Mentorat

La stratégie marketing (les 4P)

Politique de Produit : élaborer les packages de produit/service en fonction des besoins des acteurs

Politique de Prix : Chercher l'appui des partenaires et des bailleurs pour réduire les prix. Le centre s'ouvrira aux volontaires pouvant faire des dons, cela permettra aussi de réduire les prix.

Politique de Communication (Promotion et publicité) : Le centre mettra en place un mécanisme de vulgarisation et de dissémination des produits de recherche, de communication à travers les foires, les JPO, les médias conventionnels et les réseaux sociaux.

Politique de distribution (Place) : Distribution, externalisation, identification du positionnement des acteurs et rapprocher l'offre des acteurs seront les activités dans cette section. Les circuits de distribution des produits incubés passeront par le renforcement de collaboration avec les anciens étudiants du CERSA qui sera progressivement complétés par les anciens étudiants du centre.

6. Organisation, ressources Humaines

Présentation de l'équipe fondatrice

L'équipe fondatrice du centre comprend les représentants du CERSA, l'Etat, les Investisseurs, les bailleurs, les représentants de l'Interprofession (CIFA) etc. Cette équipe représente le conseil de gestion du centre.

Le Conseil de gestion est donc un organe essentiel dans la gestion et la stratégie du centre d'incubation.

Ses responsabilités sont entre autres :

- La détermination des orientations stratégiques de la structure.
- La supervision des actions de la structure.
- Le Contrôle de la conformité, de la gouvernance et des risques.
- Le Choix des grandes orientations de l'activité du centre.

Plan de ressource humaine

- **Coordonnateur**, déploie la politique du conseil d'administration, coordonne les activités du site, prépare les documents pour le CA, participe à l'élaboration du guide pratique d'élevage. Il est également responsable de la mobilisation des ressources et incubation. Il sera chargé de l'accompagnement des porteurs de projets ; il est également en contact avec les partenaires ; il est chargé de piloter les activités du centre. La gestion des unités est sous sa responsabilité ; gère les problèmes de qualité dans tous les aspects. Il est soumis à un audit opérationnel tous les trois mois ;
- Les techniciens (zootecnicien, vaccinateur, phyto-technicien, Génie mécanique). Ils sont responsables du fonctionnement des unités conformément au code de pratiques et de la culture de CERSA. Ce sont des responsables d'opération.
- **Secrétaire gestionnaire** : Il vient en appui au Coordonnateur du centre et assiste le comptable. Il s'occupe de la préparation des documents administratifs de l'accueil, hébergement et animation du centre. Il est à l'écoute des incubés et participe aux fonctions de soutien et de communication.
- **Comptable** : Il tient la comptabilité de façon général du centre

Le recrutement pour les fonctions relatives aux postes clés se fera par appel à compétition.

Management rémunération motivation, culture d'entreprise

Le centre créera des motivations liées aux résultats à travers les primes, attestations, distinctions au personnel. Le centre pourra accompagner le personnel intéressé à suivre des formations complémentaires de façon graduelle pour une évolution de carrière.

Les chefs d'institution (CCIT, chambre de métier, patronat) seront invités pour des conférences et partages d'expériences aux personnel et incubés dans l'optique de transmettre à ces derniers la culture entrepreneuriale.

Grâce aux relations entre le Centre Ayodélé et les centres similaires comme Songhai, le personnel bénéficiera des visites d'échanges pour renforcer leur capacité en management.

7 Les investissements de départ

7.1. Investissement de démarrage

➤ **Investissement matériel**

Les principaux postes d'investissement sont :

- Le Foncier : Le centre doit jouir d'un foncier qui ne souffre d'aucune contestation juridique (Acquisition de parcelle de 10 hectares) ;

- Construction de bâtiments (bloc administratif, atelier mécanique, télécentre, salle de formation, logement du personnel d'encadrement, dortoir des apprenant, salle de divertissement, restaurant, bâtiment d'élevage modulable, point de vente, salle de soin du personnel, etc.) ;
 - Construction de forage et de château d'eau
 - Acquisition d'équipement pour la production des aliments ;
 - Acquisition de matériel roulant (bus, pick-up, fourgonnette, tracteur, tricycle, moto) ;
 - Matériel informatique
 - Mobilier de bureau
 - Matériel d'élevage (abreuvoir, mangeoire, broyeur, etc.)
 - Matériel agricole (
 - Matériel de protection d'incendie
- **Investissement immatériel**
- Recherche et développement
 - Communication pour la visibilité du Centre (Production de documents, affiches, spots, émissions radio et télé, etc.)

Les détails des investissements est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Investissement de départ

DESIGNATION	ANNEE 1			
	UNITE	QUANTITE	PU x1000 (FCFA)	MONTANT x1000 (FCFA)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				1 000 000
Acquisition et installation du site	Ha	50	1 000	50 000
Infrastructures matériel et équipement				769 000
Château d'eau		1	10000	10 000
Forage de points d'eau		2	7500	15 000
Voirie interne au site	M linéaire	5000	5	25 000
Nettoyage (dessouchage, etc.)	Ha	50	50	2 500
Bâtiments administratifs	M2	150	150	22 500
Atelier mécanique	M2	150	150	22 500
logement du personnel d'encadrement	M2	600	150	90 000
dortoir des apprenants	M2	900	150	135 000
bâtiment d'élevage modulable	M2	2000	50	100 000
point de vente	M2	30	150	4 500
salle de soin du personnel	M2	30	150	4 500
Magasin de stockage	M2	50	150	7 500

Retenue d'eau	Ha	2	15000	30 000
Clôture du site en fil barbelé, décoration externe	M linéaire	10000	5	50 000
Connexion au réseau électrique		1	30000	30 000
Groupe électrogène	UN DE 75-110KVA	1	15000	15 000
Installation des équipements d'énergie solaire et de biogaz		1	25000	25 000
Motopompe		2	15000	30 000
Acquisition d'équipement pour la production des aliments	Forfait	1	30000	30 000
Acquisition de matériel roulant	(bus, pick-up, fourgonnette, tracteur, tricycle, moto)	1	60000	60 000
Matériel informatique	lot	1	10000	10 000
Mobilier de bureau	lot	1	10000	10 000
Matériel d'élevage (abreuvoir, mangeoire, broyeur, etc.)	lot	1	20000	20 000
Matériel agricole	lot	1	15000	15 000
Matériel de protection d'incendie	lot	1	5000	5 000
2 Fonctionnement				181 000
Frais généraux (carburant, entretien...)	Forfait	1	30000	30 000
Fonds pour la recherche et Développement	Forfait	1	25000	25 000
Fourniture et matériels de bureau	Forfait	1	15000	25 000
Stock Matière première	Forfait	1	25000	25 000
Frais de communication	Forfait	1	10000	10 000
fonds de roulement pour volaille	Forfait	1	35000	35 000
fonds de roulement pour production végétale	Forfait	1	31000	31 000
Trésorerie de départ		1	100 000	100 000

7.2. Charges et compte de résultats

Les principaux postes de charges sont :

- Achats (matières 1^{ère}, carburant, lubrifiant, matériel d'entretien, etc.)
- Salaires du personnel (coordonnateur, personne en charge de la mobilisation et de l'incubation, 3 techniciens, responsable de la logistique, secrétaire et comptable)

- Assurance (personnel et matériel roulant)
- Autres charges (téléphone, internet, électricité, consommable de bureau, etc.)

8. Les aspects Juridiques

Forme juridique : La structure a un statut juridique d'une SARL à caractère partenariat public-privé (PPP) avec une autonomie de gestion où l'Etat joue son rôle régalién. Le capital social prévu est de 1 milliard de FCFA.

La proposition de répartition du capital se présente comme suit :

- ✓ 35 % pour l'**Etat**,
- ✓ 55% pour le **secteur privé** (banque, assurance, chambre du commerce, chambre des métiers, distributeurs, acteur de distribution des produit carné, ordre des médecins vétérinaires) et
- ✓ 10 % pour **interprofession** (CIFA, réseaux régionaux des producteurs, CETOP, IONTO et FONTO))

Pactes d'actionnaires : Les actionnaires auront accès aux dividendes lorsque la courbe de revenu est croissante. La close de participation des actionnaires est de 10.000 FCFA par action. La lettre d'intention indiquera que l'Etat aura 35% d'action (minoritaire) avec une contribution en don en nature de 50ha de terrain.

Contrats : Le centre signera des conventions avec les partenaires spécifiques. Contrats commerciaux seront signés avec les fournisseurs et les contrats institutionnels avec les institutions de la place pour des livraisons de produits.

Protection : Le centre protégera ses Marques et son nom du domaine. Le centre accompagnera les promoteurs de produits au niveau de l'OAPI pour la protection des Brevets et le paiement de l'annuité.

9. Les prévisions financières

Une progression de croissance de 10% est prévue sur les chiffres d'affaires. Les prévisions de chiffres d'affaires sont consignées dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Prévision chiffre d'affaires

Produits (P)		Anné1	Anné2	Anné3
Produit	Unité et élément de calcul	Personnes	Personnes	Personnes
Incubation Hommes de métiers : Nationaux à titre privé et institution	Nombre de personne	50	55	61
	Durée moyenne par personne (mois)	12	12	12
	Prix unitaire/ durée	80	80	80
	Montant Total	48000	52800	58080
Internationaux à titre privé et institution	Nombre de personne	10	11	12

	Durée moyenne par personne (mois)	12	12	12
	Prix unitaire/ durée	100	100	100
	Montant Total	12000	13200	14520
Stage de Renforcement de Capacité : Gestionnaire de Ferme : 03-05mois	Nombre de personne	10	11	12
	Durée moyenne par personne (mois)	4	4	4
	Prix unitaire/ durée	160	160	160
	Montant Total	6400	7040	7744
Stage d'inspiration : 02semaines à 02mois	Nombre de personne	10	11	12
	Durée moyenne par personne (mois)	1	1	1
	Prix unitaire/ durée	100	100	100
	Montant Total	1000	1100	1210
Visite guidée	Nombre de personne	100	110	121
	Durée moyenne par personne (jour)	1	1	1
	Prix unitaire/ durée	5	5	5
	Montant Total	500	550	605
Incubation en maintenance des équipements d'élevage,	Nombre de personne	10	11	12
	Durée moyenne par personne (mois)	1	1	1
	Prix unitaire/ durée	100	100	100
	Montant Total	1000	1100	1210
Visite d'Etude : 1-6jour	Nombre de personne	40	44	48
	Durée moyenne par personne (jour)	5	5	5
	Prix unitaire/ durée	10	10	10
	Montant Total	2000	2200	2420
TOTAL		70900	77990	85789

NB : Incubation Hommes de métiers : Hommes et femmes qui veulent devenir des techniciens polyvalents ; Entrepreneurs Inventifs et créatifs : 06 à 18mois

Prévision des charges

Il faut noter qu'une augmentation de 10% par an est prévue pour les 3 premières années à cause de l'augmentation des activités. Les principales charges d'exploitations sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Prévision des charges opérationnelles

Désignation	Unité	Unité	Coût unitaire	Anné1	Anné2	Anné3
Frais généraux (carburant, entretien...)	an	1	30000	30 000	33000	36300
Carburant et lubrifiant	an	1	10000	10 000	11000	12100
Assurances	an	1	1000	1 000	1100	1210
Réparation et Entretien	an	1	1000	1 000	1100	1210
Recherche et Développement interne	an	1	20000	20 000	22000	24200
Appui aux initiatives de recherche des partenaires	an	1	5000	5 000	5500	6050
Fourniture et consommable de bureau	Forfait	1	5000	5 000	5500	6050
Stock Matière première	Forfait	1	25000	25 000	27500	30250
Dissémination, marketing et communication	Forfait	1	10000	10 000	11000	12100
Salaires (Coordonnateur, techniciens zoo, phyto, mécanique Responsable de la logistique Secrétaire Comptable, 2 chauffeurs,)	an	1	3500	3500	3500	3500
TOTAL				80 500	88200	96670

10. Analyse des risques

Les risques possibles attendus par le projet sont la faible participation du secteur privé, la compétition avec les projets de promotion du secteur agricole, non disponibilité des fonds(subvention) du gouvernement, insécurité foncière possible, risque de manque de protection des technologies.