



جامعة تونس الافتراضية
UNIVERSITÉ VIRTUELLE DE TUNIS

جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par

Iadh TRIAA

Pour l'obtention du

Diplôme de mastère professionnel

**Création d'une entreprise agricole d'élevage des lapins
pour chairs (FLAHETNA)**

Soutenu le 04/06/2016

Devant le Jury :

Présidente	:	Mme	Wafa BELKAHLA
Rapporteur	:	Mr	Helmi BEN REJEB
Encadreur UVT	:	Mr	El Hassen TAKTAK

Année Universitaire : 2015/2016

Remerciements

Au terme de ce projet, je tiens à remercier les membres de jury pour avoir accepté de juger ce travail.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon professeur, Monsieur El Hassen TAKTAK qui m'a beaucoup aidé dans mes travaux de ce rapport. Son écoute et ses conseils m'ont permis de cibler le pont nécessaire pour la réussite de ce rapport qui était en totale adéquation avec mes attentes.

Je remercie également monsieur Helmi BEN REJEB coordinateur de mémoire de mastère, pour sa disponibilité, son écoute et son aide précieuse durant toute la formation ainsi que tous les enseignants de l'UVT pour leurs attentions et leurs échanges fructueux sur les thèmes abordés du MOME. Sans oublier l'équipe administrative de l'UVT pour leur bonne humeur constante et communicative tout au long de ces deux ans.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de la rédaction de ce rapport de stage.

Dédicaces

A ma mère...

A mon père...

A ma chère fiancée Arij

A mes frères...

A ma sœur...

A mes amis...

A tous ceux que j'aime...

Tout obstacle renforce la détermination. Celui qui s'est fixé un but n'en change pas"

Leonardo da Vinci

Résumé

Ce Projet intitulé «Création d'une entreprise Cunicole» est réalisé dans le cadre du projet de fin d'étude de Mastère Professionnelle en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME.

Il s'agit d'un plan d'affaire pour la création d'une unité de production de lapereaux pour engraissement (une unité de 240 lapines mères reproductrices dans des cages polyvalentes pour vendre sa production à l'engraisseur).

L'objectif principal du business plan est de communiquer une vision de l'avenir de l'entreprise, expliquer ses objectifs et sa stratégie, et convaincre le banquier pour obtenir le financement.

De plus, le rapport comporte une explication brève et générale de la partie technique du métier d'élevage cunicole.

Mots clés : Création, Projet, Enterprise, Financement, Stratégie

Abstract

This project entitled "Establishment of a rabbit business" is conducted under the final study project report for the master degree MOME of the UVT.

This is a business plan for the creation of a production unit of rabbits for fattening (a unit of 240 rabbits breeding mothers in multipurpose cages for selling its production to fattening).

The main objective of the business plan is to communicate a vision for the future of the company, explain its objectives and strategy, and to convince the bank to secure funding. In addition, the report includes a brief and general explanation of the technical part of the farming profession rabbit.

Keywords: Creation, Project, Enterprise, Finance, Strategy

ملخص

هذا المشروع تحت عنوان "إنشاء مشروع لتربية الأرانب" في إطار التقارير و البحوث المنتجة في شهادة الماجستير المهني للتحديث الأمثل.

هذا هو وضع خطة عمل لإنشاء وحدة إنتاج الأرانب لتسمين (وحدة من 240 الأرانب تربية الأمهات في أقفاص متعددة الأغراض وبيع إنتاجها للتسمين).

وهو يهدف إلى التوصل إلى رؤية مستقبلية للشركة، ويوضح أهدافها واستراتيجيتها، لإقناع البنك للحصول على تمويل.

وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن التقرير شرحا موجزا وعمما للجزء التقني من مهنة تربية الأرانب.

كلمات مفاتيح: إنشاء، المشروع، مؤسسة، التمويل، استراتيجية

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Table des matières	VI
Liste des figures	VIII
Liste des tableaux	IX
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre Général du Projet	2
1.1. Introduction	3
1.1.1. Promoteur.....	3
1.1.2. Projet	3
1.1.3. Implantation	4
1.1.4. Production et marché	5
1.1.5. Moyens de production.....	5
1.1.6. Cout et Financement	7
1.2. Présentation du projet	8
1.2.1. Organisation du secteur.....	8
1.2.2. Mission (produits, services)	9
1.2.3. Objectifs	9
1.2.4. Réglementation du secteur	10
1.2.5. Perspectives (projet/ marché) :.....	10
1.2.6. Facteurs clés du succès	10
1.2.7. Calendrier de réalisation	11
1.3. Plan de production et d'organisation	11
1.3.1. Processus de production.....	11
1.3.2. Approvisionnement	12
1.3.3. Main d'œuvre.....	12
1.3.4. Local - Aménagements	12
Chapitre 2: Analyse Stratégique de L'entreprise	14

2.1. Présentation du secteur	15
2.2. Marché potentiel	16
2.3. Marché cible	17
2.4. Analyse de l'offre	18
2.5. Etude stratégique	18
2.5.1. Diagnostic de l'environnement de l'entreprise	20
2.5.2. Etude de la sensibilité de la demande	22
2.5.3. Analyse AMDEC :	25
2.5.4. Analyse SWOT	31
2.5.5. Stratégie à Adopter :	32
Chapitre 3 : Plan Financier	34
3.1. Cout et financement du projet	35
3.1.1. Détail Des Investissements Et Coûts	35
3.1.2. Financement	36
3.1.3. Remboursement et charges financières	36
3.2. Hypothèses de base ayant servi à l'élaboration des prévisions	37
3.3. Chiffre d'affaires	37
3.3.1. Hypothèses Du Taux D'utilisation De La Capacité	37
3.3.2. Calcul De La Production	38
3.3.3. Prévisions Du Chiffre D'Affaires	38
3.4. Dotations Aux Amortissements	39
3.5. Estimation Des Charges D'Exploitation	40
3.6. Seuil De Rentabilité	41
3.7. Estimation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	41
3.8. Compte de résultat prévisionnel	42
3.9. Valeur ajoutée et taux de croissance	43
Conclusion Générale	44
Références bibliographiques	45
Annexe 1 : Lois qui organisent le secteur cunicole	47
Annexe 2 : Facture PROFORMA	49
Annexe 3 : Promesse d'achat	50
Annexe 4 : Réunion UTAP	51

Liste des figures

Figure 1: Organigramme	4
Figure 2: Organisation du Secteur Cunicol en Tunisie	9
Figure 3: Processus de production	11
Figure 4: Plan du local avant/après aménagement	13
Figure 5: Répartition des élevages industriels en Tunisie	15
Figure 6: Consommation de viande de lapin par personne en 2004	17
Figure 7 : Le modèle de porte	27

Liste des tableaux

Tableau 1: Liste des matériels	5
Tableau 2: Schéma des investissements	7
Tableau 3: Tableau GANTT	11
Tableau 4: Listes des Fournisseurs.....	12
Tableau 5: Prix de vente de différents types de viandes	16
Tableau 6 : Analyse de la consommation moyenne des lapins dans plusieurs pays	17
Tableau 7: Chiffres clés de la cuniculture en Tunisie 2013	18
Tableau 8: Analyse PESTEL.....	20
Tableau 9: Sensibilité de la demande en fonction de plusieurs facteurs	22
Tableau 10 : AMDEC: Fréquence.....	25
Tableau 11: AMDEC: Gravité	25
Tableau 12:AMDEC: Détection.....	25
Tableau 13: ANALYSE AMDEC.....	26
Tableau 14: L'ensemble des forces qui influencent les conditions concurrentielles	27
Tableau 15: Analyse SWOT	31
Tableau 16: Les compétences fondamentales et distinctives de l'entreprise (modèle de Porter)	32
Tableau 17: Tableau du Coût du projet (en DT)	35
Tableau 18:Tableau de de financement (en DT)	36
Tableau 19: Tableau de remboursement et des charges financières (en DT).....	36
Tableau 20: Taux d'utilisation de la capacité (variante I)	37
Tableau 21: Taux d'utilisation de la capacité (variante II).....	37
Tableau 22: Calcul de la production (variante I).....	38
Tableau 23: Calcul de la production (variante II)	38

Tableau 24: Calcul du Chiffre d'affaires (en mDT) (variante I).....	38
Tableau 25: Calcul du Chiffre d'affaires (en mDT) (variante II)	39
Tableau 26: Amortissements	39
Tableau 27: Charges d'exploitation (en mDT).....	40
Tableau 28: Seuil De Rentabilité	41
Tableau 29: Variation des besoins en fonds de roulement.....	42
Tableau 30: Exploitation prévisionnelle et rentabilité	42

Introduction générale

De formation de base « ingénieur en textile », cependant, j'ai toujours cherché à trouver une opportunité pour me lancer dans le monde de l'entrepreneuriat, et je l'ai trouvé dans cette idée « l'élevage des lapins ».

J'ai donc décidé de m'inscrire à ce mastère, afin d'acquérir les connaissances fondamentales en gestion de projets et maîtriser les outils et les méthodes liées à l'optimisation et à la modernisation des systèmes productifs. Mon choix a été d'élaborer mon business plan dans le cadre de mon projet de fin d'étude, et l'idée est de créer une société cunicole.

L'industrie cunicole est une niche étendue. Il existe de nombreux sous-secteurs de l'industrie des lapins qui peuvent être exploités. Quand on parle de la cuniculture, on parle d'un secteur comporte un large éventail des aspects tel que :

- La production des lapereaux (unité de maternité)
- L'engraissement des lapereaux
- La production d'aliments des lapins (des alternatifs peu coûteux au concentré industriel)
- L'abattage
- La commercialisation...

En Tunisie, plusieurs obstacles rencontrent les éleveurs, qui sont essentiellement dû :

- Le manque de savoir et du savoir-faire concernant les lapins (alimentation, traitement et prévention).
- Le manque de compétence de gestion d'un élevage souvent considéré comme une activité agricole artisanale dont la conduite est banale

Après avoir obtenu mon diplôme en élevage des lapins, une expérience de 6 mois dans une unité d'élevage de 100 mères reproductrices, je me suis lancé dans la préparation de mon plan d'affaires que je vais présenter dans le cadre de mon projet de fin d'études.

Chapitre 1 : Cadre Général du Projet

1.1. Introduction

Cette partie du rapport porte sur l'introduction générale du projet : promoteur, matériels aménagement...

Il s'agit de la création d'une entreprise cunicole dont l'activité est l'élevage des lapines mères (dans une unité de maternité), pour donner des lapereaux destinés pour l'engraissement et ensuite la vente pour chair (unité d'engraissement).

1.1.1. Promoteur

Promoteur : Iadh TRIAA ,
C.I.N : 09269537,
Adresse : Rue Béja Cité Ibn Khaldoun 4070 Msaken,
Téléphone : +216 52 82 91 73,
Email : triaa.iadh@gmail.com

Bilan Personnel

Actuellement, on est en phase d'élaboration du projet, on a loué un bâtiment dont on a pris l'avis d'un expert dans le domaine des lapins (Mr Hbib MILI : enseignant de la formation de l'élevage des lapins au centre de formation agricole de Djammel). Le bâtiment nécessite certains travaux d'aménagement (environ 1500D) qu'on s'engage à les réaliser avec les fonds propre.

Concernant le fournisseur de l'aliment, on a contacté le directeur général de la société SANDERS et on a eu un accord avec lui de me fournir toute la quantité nécessaire pour l'élevage. Pour le client, il s'agit d'un engraisseur qui s'engage à acheter toute la production du projet.

Compétences

- Diplôme national d'ingénieur en textile de l'école nationale d'ingénieurs de Monastir en 2013,
- Formation en élevage des lapins au centre de formation professionnelle agricole de Djammel (Diplôme de l'AVFA : L'Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles),
- Six mois de travail dans un clapier de 100 lapines mères.

1.1.2. Projet

Type : Création,
Nature du Projet : Projet agricole,
Secteur d'activité : Agriculture,

Branche : Cuniculture : Elevage des lapins pour chair,

Fonds spéciaux : FOSDAP.

Organigramme

L'activité de l'entreprise nécessite uniquement un seul ouvrier.

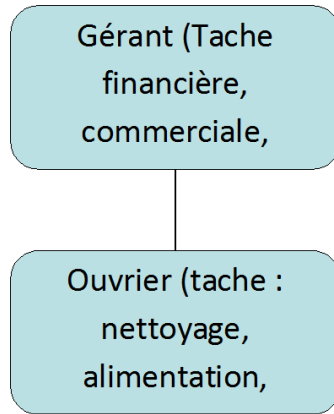


Figure 1: Organigramme

Choix de la forme juridique

On a choisi la forme SARL pour les raisons suivantes :

- Facilité avec laquelle il est possible de mettre en place des partenariats,
- La possibilité d'agrandissement du projet et de diversification des métiers,
- La possibilité d'être considéré comme un travailleur « assimilé salarié », et donc bénéficier de tous les avantages qui y sont liés.

Réseau utile au projet

Monsieur Hbib MILI (enseignant de la formation de l'élevage des lapins au centre de formation agricole de Djammel), s'est engagé à nous suivre durant la période de lancement du projet pour l'accompagnement dans les détails techniques vue sa grande expérience dans le domaine.

1.1.3. Implantation

Le site choisi comporte un clapier qui avait déjà servi pour une activité pareille, cependant il nécessite quelques travaux d'aménagement surtout pour le montage d'un système de refroidissement.

Lieu d'implantation : Msaken,

Gouvernorat : Sousse,

Surface des Bâtiments : 250 m²,

Impact sur l'environnement : Etude non exigée.

1.1.4. Production et marché

Produits : Lapins pour chair,

Pourcentage de Production Destiné à l'Export : 0%,

Possibilité du Marché : Promesse d'achat de la part de l'abattoir des lapins Nejma Djem du toute la production, détaillants مداخل, grossistes قشارة

Procédé de Fabrication : Elevage intensif dans des cages (batteries),

1.1.5. Moyens de production





▪ Liste des Equipements :

- 240 Cages lapines mères (équipées par des abreuvoirs, des mangeoires et des boites à nids),
- Matériels de refroidissement (Pad Cooling + ventilateurs),
- Matériels de chauffage (6 chauffages + 10 bouteilles de Gaz),
- Pompe électrique de pulvérisateur à dos,
- Réservoirs pour eau,
- Groupe électrogène,
- Tableau de suivi de production.

Dans la suite on va présenter des photos réelles du matériels à acquérir :

Tableau 1: Liste des matériels

Pompe électrique de Pulvérisateur à dos	
---	--

<p>Groupe électrogène</p>	
<p>PADCOOLING</p>	
<p>Ventilateurs</p>	
<p>Matériels de chauffage (chauffage + Bouteille de Gaz)</p>	



1.1.6. Cout et Financement

Tableau 2: Schéma des investissements

COUT	MDT	FINANCEMENT	MDT	%
Frais d'établissement	1000	Capital Social		
Terrain	0	Promoteur	4900	10%
Génie civil	0	SICAR	0	
Aménagements	1500	FOPRODI/ RIITIC	0	
Equipements de production	29000	Emprunts MLT	31868,6	65%
	10270	Prime (APIA)	12256,2	25%
matériel de Bureau	1500			
Divers & Imprévus	1298,1			
Fonds de roulement	4456,81			
TOTAL	49024,91	TOTAL	49024,91	100%

1.2. Présentation du projet

Il s'agit d'une entreprise agricole dont l'activité est l'élevage des lapines mères (dans une unité de maternité), pour donner des lapereaux destinés pour l'engraissement, vendus à l'unité.

1.2.1. Organisation du secteur

L'élevage du lapin en Tunisie offre la quatrième source de protéine animale après l'élevage avicole, ovin et bovin.

Pour longtemps, ce secteur est resté très marginalisé. Mais depuis quelques années, l'état a essayé de détecter les points faibles du secteur et les améliorer.

Les problèmes liés au secteur cunicole sont :

- Infrastructure d'élevage ancienne,
- Équipements et matériels de qualité souvent médiocre,
- Absence de souches performantes,
- Vente anarchique de reproducteurs,
- Gestion technico-économique insuffisante,
- Conduite d'élevage aléatoire,
- Manque d'encadrement technique,
- Collecte onéreuse, capacité d'abattage non exploitée,
- Offre insuffisante,
- Prédominance des intermédiaires,
- Non Valorisation des sous-produits.

Les actions menées l'état sont :

- Elaborer des études standards de projets pour les promoteurs,
- Poursuivre le programme d'amélioration génétique,
- Combattre la vente anarchique de reproducteurs,
- Introduire des souches et des semences sélectionnées,
- Appuyer l'encadrement technique (Formation des formateurs, et des éleveurs; spécialisation des vétérinaires),
- Renforcement du suivi sanitaire avec les services vétérinaires officiels,
- Encouragement des nouvelles techniques d'élevage,
- Réglementation de la pratique de l'insémination artificielle.

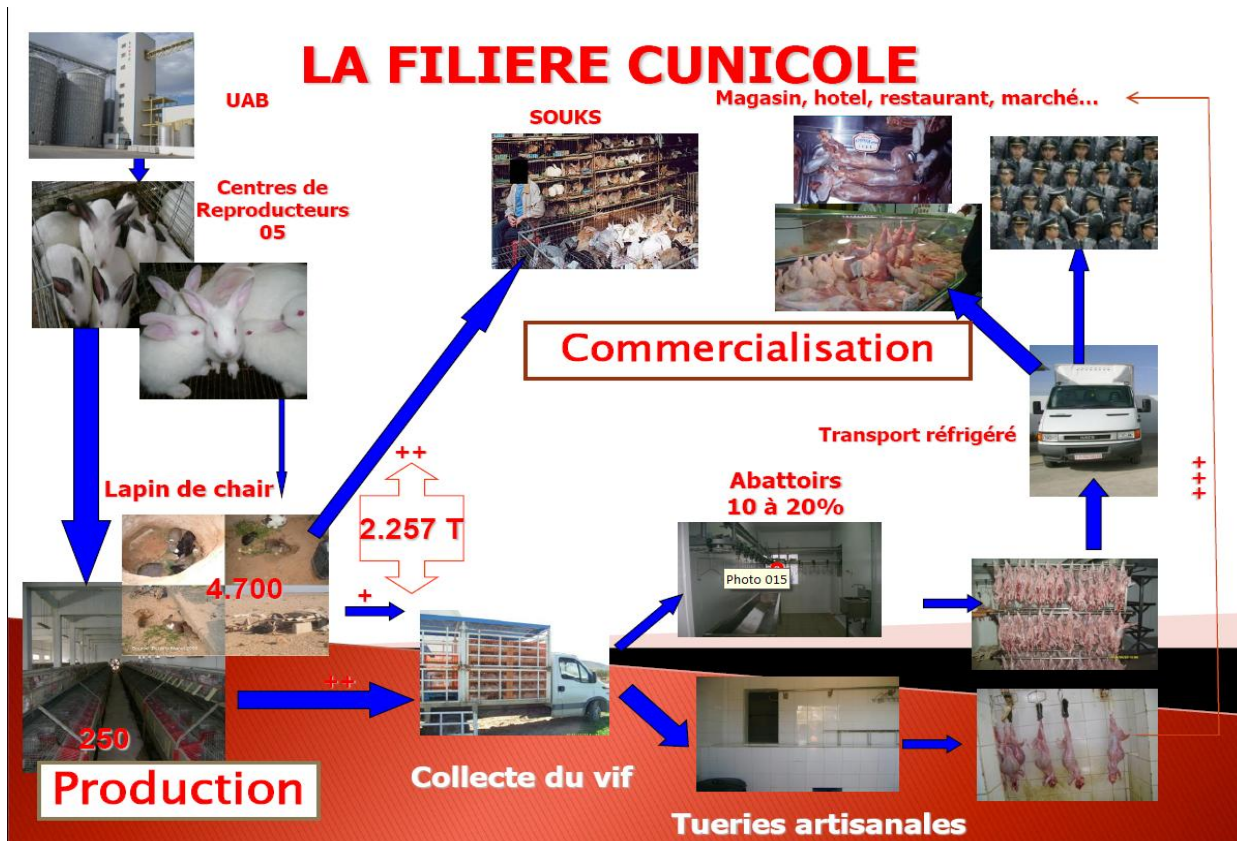


Figure 2: Organisation du Secteur Cunicol en Tunisie (DABBOUSSI, 2014)

1.2.2. Mission (produits, services)

L'activité de l'entreprise sera comme suit :

- La vente des lapereaux présente la majeure partie de chiffre d'affaires (97%),
- le reste proviendra de la vente des mères de réforme et des fientes pour engrais naturel.

La vente sera majoritairement à un engraisseur local. J'envisage ouvrir une unité d'engraissement propre à moi dans une année d'activité.

L'échéancier d'une année correspond à la date de l'entrée à une production de 100% de la capacité du projet ce qui entraîne une organisation adéquate des dates de saillie, de sevrage... pour les mettre en adéquation avec l'activité des points de vente.

1.2.3. Objectifs

La liste des objectifs que je vise atteindre pour mon projet est comme suit :

A court terme : (1ere année)

- Trier et homogénéiser le meilleur possible le groupe des mères reproductrices,
- Atteindre l'objectif établi en chiffre d'affaire,
- Réaliser une intégration verticale en amont et en aval :
 - En aval : Lancer un point de vente en détails,

- En amont : Ouvrir un point de vente de l'aliment concentré utilisé (SANDERS).

A moyen terme 1 – 3 ans :

- Atteindre le nombre de 480 mères reproductrices + une unité d'engraissement.

A long terme 3 – 5 ans :

- Atteindre le nombre de 1000 mères reproductrices,
- Diversifier l'activité,

1.2.4. Réglementation du secteur

Plusieurs arrêtés ministériels, lois et décrets organisent le secteur cynicole en Tunisie.

L'élevage des lapins est concerné par les lois qui abordent :

- La sélection des cheptels des animaux reproducteurs,
- Les locaux d'élevage (cahier des charges),
- Les maladies vétérinaires (y compris traitement),
- Le transport des animaux....

Les principaux textes seront présentés dans l'annexe1.

1.2.5. Perspectives (projet/ marché) :

1.2.5.1. Marché

Promesse d'achat de toute la production par l'abattoir de Djem

Abattoir de Djem : Le 17/05/2016, un accord a été signé avec le ministère de défense pour présenter la viande des lapins deux fois par semaine dans les menus des casernes.

- Capacité réelle 2000 lapin / j,
- Production actuelle : 400 lapin / j,
- Manque à gagner: 1600 lapin /j (soit environ la production de 5000 mères reproductrices).

1.2.5.2. Projet

Possibilité d'extension : Les matériels nécessaires sont disponibles (même en occasion en bon état à prix acceptable);

Les mères reproductrices seront les descendantes de notre propre cheptel.

1.2.6. Facteurs clés du succès

- Maîtrise des techniques de production,
- Marge bénéficiaire très important (plus que 40%),

- Faible nécessité de la main-d'œuvre,
- Marché loin d'être saturé,
- Charges maîtrisables.

1.2.7. Calendrier de réalisation

Tableau 3: Tableau GANTT

		Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5
Activités		Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre
1	Accord principal	■				
2	Aménagement du local	■	■			
3	Installation des matériels		■			
4	Lancement du projet			■		
5	Entré en production				■	
6	Première Vente					■

Date de démarrage du projet: 1 Aout

Date de démarrage de la production : 15 Octobre

1.3. Plan de production et d'organisation

1.3.1. Processus de production

Le cycle de production dans l'élevage cunicole est très flexible (par bande ou à la continue).

Pour le cycle d'une lapine mère, deux types conventionnels d'élevage existent:

- Elevage intensif (saillie tous les 32 jours)
- Elevage semi-intensif (saillie tous les 40 jours presque)

Cependant, le cycle de production choisit est de 36 jours ; la période d'élevage de lapereaux est de 72 jours (5 semaines avec leurs mères et de 5 semaines dans des cages d'engraissement).

Le taux de mortalité est estimé dès le début, soit à avoir 8 lapereaux pas mise bas par lapine ;

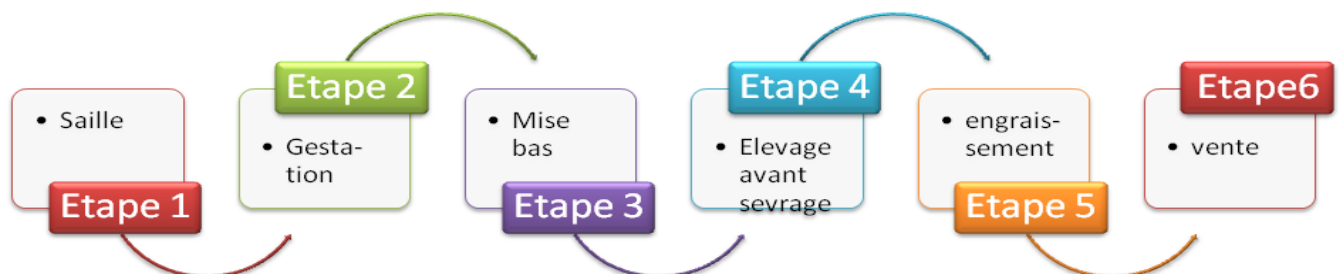


Figure 3: Processus de production

1.3.2. Approvisionnement

Le fournisseur principal pour l'aliment concentré est la société Sanders. Le siège de cette société est à Manouba, d'où elle exige une quantité minimale de 10 tonnes pour la livraison au Sahel, ce qui correspond à deux mois d'activité (deux bandes). Une période assez longue vue que la qualité des aliments commence à se dégrader.

On a donc recours à un groupage avec un autre éleveur dans la région de Monastir.

Concernant les produits vétérinaires (médicaments, additifs alimentaires...), trois laboratoires essentiellement produisent la totalité des produits nécessaires (CEVA, MEDIVET et AFRIMED).

Leurs produits sont en totalité disponible chez un vétérinaire local (Mr Yassine BOUDOUROU), avec de très bon prix de vente comparé aux autres vétérinaires et aux pharmacies.

Tableau 4: Listes des fournisseurs¹

Produits	Fournisseur	Délais de livraison
Aliments	Sanders	Maximum 1 semaine
	SNA poulina	Maximum 1 semaine
Médicaments	Pharmacies	Immédiat
	Vétérinaires	Immédiat

1.3.3. Main d'œuvre

L'activité de l'entreprise ne nécessite pas une grande main d'œuvre (d'ailleurs c'est l'un des critères de choix de ce projet) :

- Un seul ouvrier s'occupe du nettoyage du local, de l'alimentation et d'appliquer quelques autres tâches simple.
- Moi je m'occupe de l'organisation et des tâches plus techniques (traitements..).

1.3.4. Local - Aménagements

Le local choisi pour l'activité de l'entreprise est un bâtiment dans les alentours de la ville de Msaken.

Le critère de choix :

- Dans une zone rurale (accessible par trois chemins différents),
- Existence de l'eau (zone rurale donc sans frais d'ONAS) et de l'électricité,
- Prix de loyer bas,

¹ Les données présentées sont connues par expérience réalisée.

- Construction adéquate à l'élevage cunicole (excellentes installations d'un système d'évacuation d'eaux et de déchets),
- La présence d'une maison dans la même ferme,

Le local nécessite un peu d'aménagement pour l'installation du système de refroidissement et des ventilateurs comme c'est présenté dans le chemin suivant.

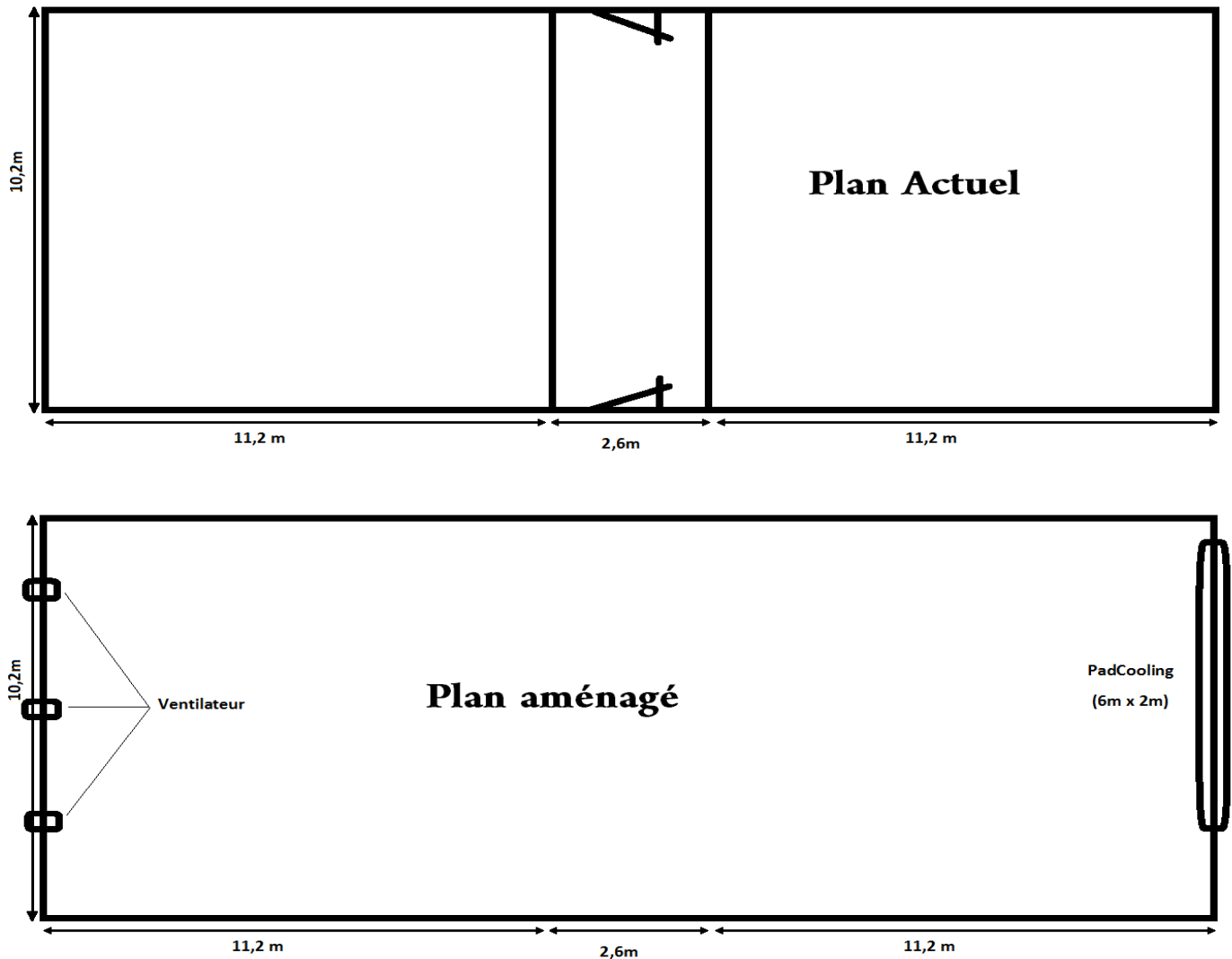


Figure 4: Plan du local avant/après aménagement

Chapitre 2: Analyse Stratégique de L'entreprise

2.1. Présentation du secteur

Le premier élevage rationnel moderne est créé en 1980 à la suite de la réussite de l'élevage moderne de la volaille. La technique n'étant pas aussi bien maîtrisée de telle façon la cuniculture n'a pas eu immédiatement l'essor qu'on lui promettait. Certains éleveurs ont cependant persisté. Ceci a permis le développement actuel d'une vraie cuniculture professionnelle en Tunisie (environ 350 élevages avec un total de 27000 mères en 2013). Pour accompagner ce développement récent, les pouvoirs publics ont demandé en 2006 au GIPA chargé de la régulation des marchés avicoles, de prendre en charge aussi la régulation du marché de la viande de lapin. C'est à ce moment que le C de cunicole a été ajouté au GIPA et qu'est né le GIPAC.

Une production cunicole annuelle estimée à 2555 tonnes de carcasses : La production de viande de lapin a été estimée à 2555 tonnes de carcasses en 2007 pour l'ensemble de la Tunisie (après un maximum à 3 300 t en 2006). Cette production est assurée pour les deux tiers (65,6%) par les éleveurs "industriels" alors que ceux-ci ne détiennent qu'un tiers (33,0%) du cheptel reproducteur.

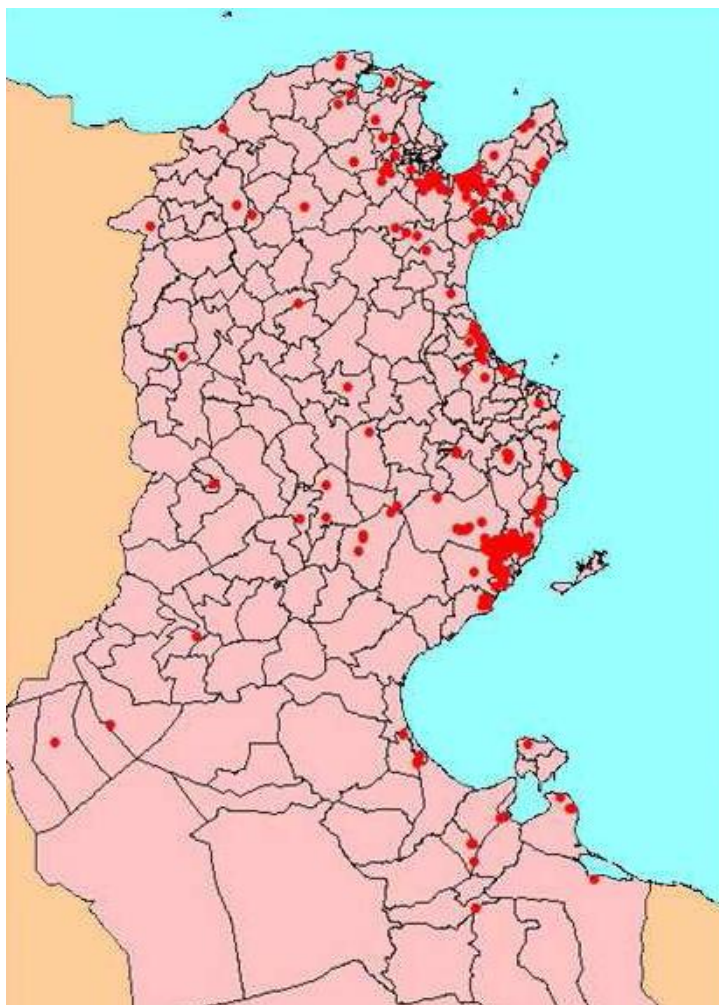


Figure 5: Répartition des élevages industriels en Tunisie (DABBOUSSI, 2014)

2.2. Marché potentiel

L'activité de l'entreprise visée s'agit de la production des lapereaux pour engraissement. Cependant, on ne s'est pas limité à cette unique option, mais on laisse aussi d'autres alternatives qui sont :

- 1ere cible : Vendeur des volailles et lapins en détails
- 2eme cible : Grossistes des ventes des lapins (dites : Gachara)
- 3eme cible : Abattoir Nejma, El Djem

L'abattoir Nedjma à El Djem, travaillant actuellement à presque 10% de sa capacité vue le manque de fournisseurs de lapins pour lui, car en général, la vente en dehors de l'abattoir est plus rémunérable. L'abattoir peut assurer l'écoulement toute la production (une copie de promesse d'achat de sa part sera jointe en annexe).

Une autre option est envisageable qui s'agit de l'ouverture d'un point de vente en détail de la viande de lapin. Ce choix stratégique d'intégration est fort intéressant et ce parce que :

- La hausse du prix de la viande rouge incite le consommateur à choisir une autre source de protéine animale : la viande blanche et/ou rose est donc la solution.
- La ville de Msaken est marquée par une importante consommation de la viande des lapins (qui partie des habitudes alimentaires de ses habitants). C'est dû à plusieurs facteurs :
 - L'existence de plusieurs émigrés en France et donc l'introduction de cette habitude et surtout la saison d'été,
 - L'existence de plusieurs chasseurs dans la ville de Msaken ce qui encore une fois incite à l'introduction de la consommation de la viande des lapins dans les habitudes des habitants,
 - Le niveau de vie relativement aisé dans la ville de Msaken (le prix de kilo de viande de lapin est bien supérieur à celui de la viande de poule), (Prix kilo poule < Prix kilo lapin < Prix kilo dinde)

Tableau 5: Prix de vente de différents types de viandes²

	Poule	Dinde	Lapin	Mouton	Vache
Prix kg vif (Dt)	2,2 ▪> 3	---	6,5 ▪> 7	9 ▪> 12	---
Prix kg carcasse (Dt)	4 ▪> 5,5	5,5 ▪> 11	11 ▪> 12	18 ▪> 22	17 ▪> 22

² Les données présentées sont connues par constatation du marché.

2.3. Marché cible

L'entreprise cible un seul client, qui s'agit d'un engraisseur dans la même région de l'implantation de la société.

Marché national de la viande des lapins

En Tunisie, la consommation de la viande de lapin demeure faible par rapport à d'autres pays méditerranéens et à la moyenne mondiale.

Tableau 6 : Analyse de la consommation moyenne des lapins dans plusieurs pays (Annick Azard, 2006)

	Tunisie	France	Italie	Maroc
Consommation en Kg/ individu / an	0.250 Kg (DABBOUSSI, 2014)	1.3 Kg	2.6 Kg	0.779 kg

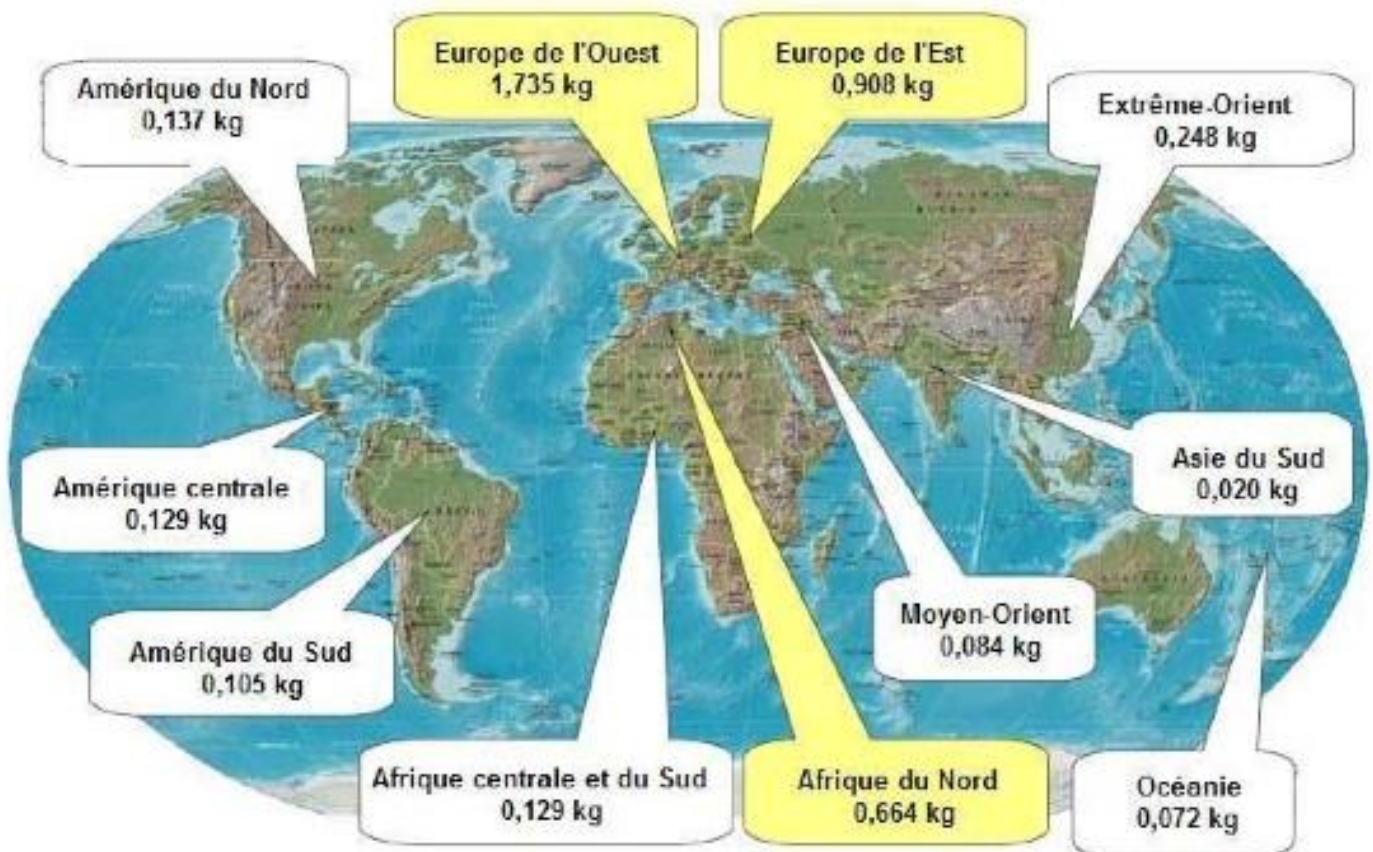


Figure 6: Consommation de viande de lapin par personne en 2004 (Syndicat des producteurs de lapins du Québec, 2013)

2.4. Analyse de l'offre

La production de la viande de lapin est très variable d'un an à un autre, et c'est dû à plusieurs raisons. Exemple:

- Une épidémie virale à fortement touché de grand élevage en 2015,
- Les périodes de canicule de plus en plus intenses menacent les petits éleveurs et les élevages familiaux).

Tableau 7: Comparaison de la production en cuniculture entre 2012 et 2013 (BEN ROMDHANE, 2014)

Critères	Types d'élevage		Ensemble
	Industriel	Familial	
Nombre de femelles 2012	30 000	40 000	70 000
Poids produit (T)	2257		
Nombre de femelles 2013	27 000	37 000	64 000
Poids produit (T)	2000		

D'autre part, l'élevage familial reste relativement important, en nombre de mères élevées. Ces élevages sont très vulnérables faces aux maladies.

Tableau 8: Chiffres clés de la cuniculture en Tunisie 2013 (BEN ROMDHANE, 2014)

Importance de la cuniculture en Tunisie			
Critères	Types d'élevage		Ensemble
	Industriel	Familial	
Nombre d'élevages	350	----	-----
Nombre de femelles	27 000	37 000	64 000
Poids produit (T)	1400	600	2000

Au gouvernorat de Sousse, malgré la forte population et l'importance de la zone touristique du, la concentration des éleveurs dans cette région est relativement faible.

Une grande partie des lapins consommée est donc emportée des autres gouvernorats (essentiellement Monastir et Mahdia mais aussi même de Kairouan et Gafsa).

2.5. Etude stratégique

Suite à la révolution, notre chère Tunisie a vécu quelques troubles tant économiques que sociaux. Mais grâce à cet événement marquant dans l'histoire de la Tunisie, de nouvelles opportunités de travail et de prospérité sont créés.

Soutenu par toute ma famille, j'ai choisi d'investir dans le secteur qui présente un grand potentiel et surtout celui que j'aime le plus : Le secteur agricole.



L'entreprise Flahetna compte sur plusieurs avantages compétitifs lui permettant d'assurer son évolution, notamment grâce à :

- Une gestion efficace de la production,
- Un contrôle des charges,
- La mise sur une équipe expérimentée,
- Des moyens de production modernes. (Essentiellement le système de conditionnement du local).

Flahetna maîtrise tout le processus de son métier cunicole, à partir de la production de la nutrition animale jusqu'à la distribution.

Ce métier, basé sur la production et l'engraissement animal, repose sur trois activités principales :

- La production des animaux (unité de maternité pour lapines),
- L'élevage en but d'engraissement.

Métiers :

- Elevage cunicole : les activités principales sont l'élevage des lapines mères, pour donner naissance à des lapereaux pour engraissement et vente pour chair.
- Valorisation des déchets par compostage.

Mission :

L'entreprise agricole Flahetna s'engage à se spécialiser dans l'élevage des lapins destiné à l'industrie agroalimentaire, et à maîtriser toutes les procédures de production et de valorisation de ses produits.

Vision :

Etre l'entreprise la mieux réputée à l'échelle nationale.

Objectifs :

Etre en évolution continue, maîtriser toutes sortes d'élevage d'animaux destinés à la consommation humaine et avoir une réputation excellente.

Chartes de Valeurs :

- Intégrité : l'intégrité régit notre apport positif auprès de tous nos partenaires.
- Qualité : L'entreprise s'engage à adopter une politique d'amélioration continue de la qualité, en commençant par investir dans tout effort pour l'obtention du :
 - La certification nationale Hael,
 - L'agrément sanitaire,
 - La certification ISO 9001.
- Responsabilité : on s'engage à assumer et à respecter nos responsabilités environnementales, sociales et économiques.

2.5.1. Diagnostic de l'environnement de l'entreprise

Tableau 9: Analyse PESTEL

Condition et tendances	Sources d'influences	Explication	Menace	Opportunité
1 Economiques	- Conditions générales : inflation	- Le prix de vente est généralement stable pour de longue durée (en cas de changement il s'agit d'une augmentation) contrairement à tous les autres produits de substitutions	X	
	- Politiques fiscales	-Les projets agricoles des nouveaux promoteurs sont exonérés des impôts durant 10 ans, - En 2012, un décret concernant l'exonération douanière du matériel d'élevage des lapins a été appliqué une seule année ; on attend à ce qu'il soit appliqué une autre fois.		X+
	- État de la concurrence directe et indirecte.	- La concurrence directe : en général des jeunes diplômés implante leur propre projet industriel, cependant le savoir-faire leur manque beaucoup, - L'élevage traditionnel est très volatil, instable, dépend sensiblement de plusieurs facteurs (chaleur, maladie, prix d'aliment, marché...) - La concurrence indirecte (produit de substitution : viande de poule) est importante	X	X
	-Taux de Change	- Le prix d'aliment est influé par le taux de change.	X	

2	Technologiques	- Méthodes de production actuelles dans l'industrie.	- L'élevage ne nécessite pas une grande technologie, cependant on s'oriente vers l'élevage semi-intensif (cycle de production de 42j)		X
3	Ecologiques	-Météo	- L'élevage traditionnel est sensible à la météo, ce qui explique la concentration des éleveurs sur les zones côtières, - Un investissement dans du matériel de chauffage et de refroidissement résout ce problème, conduit à une productivité maximale, et est indispensable pour ce type d'élevage	X	X
4	Démographiques	-Habitudes de consommation	- Faible niveau de consommation nationale compensé par l'engagement de l'abattoir avec différents organismes (militaire, hôpitaux, hôtels...) - A l'échelle régionale (Sahel et essentiellement ville de Msaken), la viande de lapin entre dans les habitudes de consommation du citoyen	X	X+
5	Légal	-barrières Douanières :	-Interdiction de l'importation des races de l'extérieur du pays : (l'opportunité d'amélioration du cheptel n'est pas offerte).	X	
		- Incitation à l'investissement	- Le promoteur bénéficie de plusieurs avantages fiscaux,		X
6	Politiques	- Participation du gouvernement dans l'industrie	- Le ministère de l'agriculture a énoncé un programme d'amélioration génétique, - On s'attend à appliquer un décret énoncé par l'état aux hôpitaux, aux restaurants universitaires, de faire introduire la viande de lapin dans les plats de façon hebdomadaire.		X
		-Contrôles gouvernementaux	- Après le passage de l'état transitoire, on s'attend que le contrôle sur la vente des lapins hors le circuit des abattoirs -> détaillant augmente (combattre la vente désordonnée).		X

Conclusion :

- Facteurs politiques : faible influence sur l'activité de l'entreprise,
- Facteurs économiques : ce sont les plus influentes sur durabilité du projet (la viande de lapin étant plus chère que celle des poulets/dinde et de même plus coûteuse à produire => l'optimisation des charges est primordiale),

- Facteurs démographiques: les paramètres démographiques sont très stables et faiblement influents,
- Facteurs technologiques : l'activité cunicole est très faiblement liée à la technologie,
- Facteurs écologiques :
 - Les lapines qui présentent l'outil de production dans le projet. Elles sont très sensibles à la météo (exemple : la variation de la température durant une journée ne doit pas dépasser 3°C). De ce fait, la maîtrise des conditions de température/humidité est vitale,
 - Durant le mois de mai, le marché est inondé par l'offre (la production des lapins atteint son pic durant le printemps et les éleveurs traditionnels se débarrassent des lapines mères pour faire le vide d'été), => la fidélisation des clients est primordiale.
- Facteurs légaux :
 - Malgré l'interdiction de l'importation des races améliorées, une sélection poussée des troupeaux existants peut engendrer l'obtention de lapines de haute performance,
 - Le code d'incitation aux investissements offre plusieurs avantages au promoteur agricole (exonération des impôts durant 10 ans / exonérations de la part patronale de la sécurité sociale durant 3ans).

2.5.2. Etude de la sensibilité de la demande

Tableau 10: Sensibilité de la demande en fonction de plusieurs facteurs³

		Importance		
		Faible	Moyenne	Elevée
1	Croissance du marché		X	
1.02	Degré de stabilité des produits ou des services			X
1.03	Degré de maturité des produits ou des services	X		
1.04	- nouvelles utilisations	X		
1.05	- nouveaux marchés	X		
1.06	- nouveaux segments	X		

³ Source de la gille : Monsieur BEN REBAH, Hamed. Strategie de l'entreprise. Cours. Mastere MOME. 2014. Université Virtuelle de Tunis.

1.07	Taille et croissance du segment	X		
1.08	Nature et caractéristiques de la demande	X		
1.09	Influence de la réglementation		X	
1.10	Influence des désirs des clients	X		
1.11	Influence de la technologie	X		
1.12	Influence des produits substitués		X	
1.13	Sensibilité au prix		X	
1.14	Capacité de payer du client		X	
1.15	Fidélité des acheteurs			X
2	Capacité de l'industrie			X
2.1	Sous-capacitaire			X
2.2	Sur-capacitaire			X
2.3	Temps d'expansion	X		
2.4	Coûts d'expansion			X
3	Structure des coûts			
3.1	Coût de la main-d'œuvre	X		
3.2	- de production	X		
3.3	- de supervision	X		
3.4	- de soutien	X		
3.5	Coût du personnel de bureau	X		
3.6	Existence d'économies d'échelle			X
3.7	Existence de courbes d'expérience		X	
4	Économie du secteur			

4.1	Barrières à l'entrée	X		
4.2	Barrières à la sortie		X	
4.3	Degré de concentration Intensité de la main-d'œuvre	X		
4.4	Réseau de distribution		X	
4.4.1	- régional		X	
4.4.2	- provincial		X	
4.4.3	- national	X		
4.4.4	Degré de technologie utilisée	X		
4.5	Maturité de la concurrence		X	
4.6	Forces compétitives		X	
Total :		18	12	7

Remarque :

Pour l'activité visée (vente de toute la production à l'engraisseur), l'étude de la sensibilité de la demande n'est pas exigée.

Cependant, cette étude touche les autres alternatives telles que le choix d'engraisser mes propres lapereaux, la commercialisation se base sur les données de cette étude.

La demande est saisonnière mais généralement la demande est stable :

Durant l'été, la demande augmente fortement (lié à la période de vacances des émigrés Tunisiens, à la nature de la viande des lapins qui a un faible taux de graisse).

Cependant, comme c'est mentionné dans le paragraphe précédent, durant le printemps l'offre augmente, avec la concurrence de la viande rouge (généralement la saison de la baisse de ses prix), la solution est d'avoir un client fidèle qui doit être fourni régulièrement durant toute l'année.

2.5.3. Analyse AMDEC :

On estime la période à laquelle la défaillance est susceptible de se reproduire

Tableau 11 : AMDEC: Fréquence

Fréquence	Libellé
F1	Défaillance pratiquement inexistante (1 fois tous les 10 à 15 ans)
F2	Défaillance rarement apparue (1 fois tous les 5 ans)
F3	Défaillance apparue occasionnellement (1 fois par an à 1 fois tous les 5 ans)
F4	Défaillance apparue fréquemment (1 fois par trimestre à 1 fois par an)

Elle exprime l'importance de l'effet sur la qualité, la productivité ou sur la sécurité

Tableau 12: AMDEC: Gravité

Gravité	Libellé
G1	Défaillance mineure (sans effet)
G2	Défaillance moyenne (dégradation du fonctionnement)
G3	Défaillance importante (perte du fonctionnement)

Elle exprime l'efficacité du système permettant de détecter le problème

Tableau 13:AMDEC: Détection

Détection	Libellé
D1	Détection de la défaillance bonne
D2	Détection de la défaillance moyenne
D3	Détection faible
D4	Détection nulle

Tableau 14: ANALYSE AMDEC

ANALYSE AMDEC									
Désignation des éléments	Fonction	Mode de défaillance	Causes	Effets	Détection	Criticité			
						F	G	N	C
Animaux	- Reproduction - Engraissement	- Sanitaire - Alimentaire	- Mauvais suivi - Epidémie	- Maladie	- Suivi des ratios de production	4	3	2	24
				- Chute de la prolificité		3	1	1	3
				- Perte de production		3	1	1	3
				- Mort de l'animal		3	1	1	3
Aliment	- Nourrir	- Sanitaire - Qualité	- Conservation - Technologie de l'aliment	- Maladie	-Suivi des ratios de production / Fiche technique de l'aliment	3	3	2	18
				- Baisse de la reproduction		3	3	2	18
				- Perte de production		2	3	1	6
		- Mort de l'animal	2	2		1	4		
		- Coût	- Augmentation du prix Matière Première	- Augmentation du coût de production	- Cours du marché	4	2	1	8
Locaux	- Abriter - Stocker	- Destruction	- Intempérie - Usure matériel	- Locaux inutilisable	-Connaissance de l'éleveur	1	4	2	8
		- Dégradation	- Mauvais entretien - Incident	- Diminution de la capacité de stockage	-Connaissance de l'éleveur / suivi des indice de production	1	2	2	4
Matériel	- Gérer l'exploitation - Entretien	- Usure technique	-Mauvais entretien -Mauvaise utilisation	-Panne	- Visuel/ suivi des indice de production	3	1	1	3
		- Coût - Destruction	- Augmentation du cout	- Baisse de performance	- Visuel/ suivi des indice de production	3	1	1	3
Vente	- Viabiliser l'exploitation	- Perte client - Instabilité du marché	-Mauvaise com -Baisse du marché - Faillite client...	- Perte de rentabilité	- Connaissance et suivi de l'éleveur - Outils d'aides aux décisions	1	4	2	8
				- Perte de part du marché		1	4	3	12

Suivant l'analyse AMDEC on constate :

- Animaux / Aliment : l'élément le plus critique à prendre en considération s'agit des «maladies » qui causent la baisse de la production et la productivité. Pour cela il faut
 - Faire attention aux types des aliments, faire de passage graduel lors du passage d'un type à un autre,
 - Optimiser l'utilisation des antibiotiques (risque d'antibio-résistance)
 - Faire des actions de prévention (barrière de pénétration des germes pathogène)
 - Appliquer le vide sanitaire tous les deux ans.
- Locaux / Matériel : ne présentent pas réellement des points assez critiques, cependant il faut minimiser les couts d'achat et de location qui affecte directement le cout de production.
- Vente : vu que la production est toujours continue, il faut faire attention à sa part de marché, c'est en honorant la demande de ses clients pour qu'ils ne tournent pas vers d'autres fournisseurs.

Analyse selon le modèle Porter

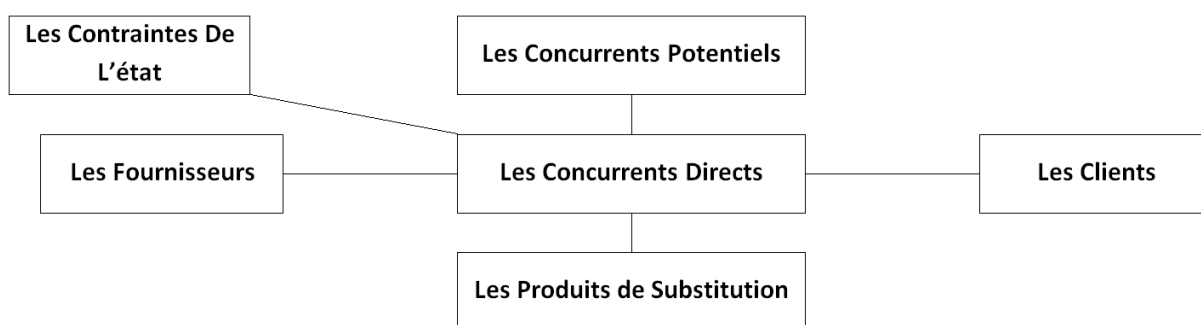


Figure 7 : Le modèle de porte

Tableau 15: Les compétences fondamentales et distinctives de l'entreprise (modèle de Porter)

		Deg d'importance				
		1	2	3	4	5
1	Qualité des ressources humaines			X		
	-Équipe de production					X
	-Personnel de ventes				X	
	-Personnel de bureau	X				
	-Personnel de soutien	X				

2	Qualité du marketing				X	
	-Produits (étendue et âge de la gamme)		X			
	-Prix des produits				X	
	-Réseau de distribution				X	
	-Publicité et promotion				X	
	-Clients (nombre et taille des marchés)				X	
3	Qualité de la production					
	-Sources d'approvisionnement		X			
	-Technologie utilisée (équipement et outillage)	X				
	-Locaux: localisation, âge ...			X		
	-Agencement des usines -Entreposage	X				
4	Qualité des finances					
	-Niveau de liquidité générée				X	
	-Niveau d'endettement		X			
	-Niveau de rentabilité					X
5	Qualité de la recherche et développement					
	-Niveau de la recherche et du développement	X				
	-Licences et brevets	X				
	-Laboratoires et chercheurs	X				
6	Qualité de la gestion					
	-Structure organisationnelle				X	
	-Systèmes de gestion (planification, contrôle)					X
	-Systèmes de récompenses/punitions		X			
	-Souplesse et rapidité d'ajustement			X		

La conclusion est :

Qualité de la production / Qualité de la recherche et développement ont une faible influence en termes de compétences de l'entreprise.

Qualité des ressources humaines (Équipe de production), Qualité des finances (Niveau de rentabilité/-Niveau de liquidité générée) sont les points critiques à surveiller, ce sont les compétences fondamentales pour la réussite de l'entreprise

Les autres points de l'analyse présentes des degrés d'importances moyennes, leur maîtrise présente un atout pour la prospérité de l'entreprise.

Tableau 16: L'ensemble des forces qui influencent les conditions concurrentielles

		Elément	Faible	Moyenne			Fort	Note/10
			1	2	3	4	5	
1	Concurrents	-Taille et force des concurrents				X		6/10
		-Importance des coûts fixes					X	
		-Nature des produits	X					
		-Existence d'enjeux stratégiques	X					
		-Nature discrète des investissements	X					
2	Concurrents potentiels	-Existence de barrières à l'entrée			X			3/10
		-Risque de mesures de représailles		X				
		-Positionnement sur le marché		X				
3	Produits de substitution	-Fonction des produits de substitution					X	9/10
		-Usage des produits de substitution					X	
		-Cycle de vie du produit				X		
4	Clients	-Degré de concentration				X		5/10
		-Importance des achats par rapports aux coûts totaux				X		
		-Coût de passage d'un fournisseur à un autre		X				
		-Menace d'intégration verticale en amont	X					
5	Fournisseurs	-Degré de concentration			X			3/10
		-Différenciation des produits			X			
		-Menace d'intégration verticale en aval	X					
		-Importance de l'industrie en tant que client		X				
		-Sources d'approvisionnement,		X				
5+1	Les Contraintes De L'état	- L'emploi	X					1/10
		- La syndicalisation	X					
		- Régularisation du marché,		X				
		- Régularisation de la concurrence	X					
		- Administration des prix	X					

Concurrents :

Généralement, ils sont répartis sur deux catégories :

Dont l'élevage est traditionnel :

- ils sont peut qualifiés (conduite d'élevage aléatoire),
- leur productivité est très faible,
- leur production est faible,
- très instables en alimentation du marché,
- ne possède pas de stratégie concurrentielle,
- ne vise que le marché des détaillants (circuit anarchique et souk),
- très vulnérables aux maladies, aux météos, et aux prix de vente et d'achat.

Dont l'élevage est industriel :

- Généralement jeunes, avec de faibles connaissances managériales,
- Moyennement qualifiés (concernant la qualité du cheptel, l'hygiène...),
- D'attitude passive envers leurs concurrents,
- Absence d'extension en général.

Concurrents potentiels

Dont l'élevage est traditionnel :

Etant donné les charges sont minimales (sans matériels d'élevage, nourriture médiocre..), même ceux qui sortent reprennent facilement.

Dont l'élevage est industriel :

De nouveaux grands investisseurs se lancent de temps en temps avec méfiance dans ce type de projet, (peur de faible rentabilité du projet et de l'importance des investissements).

Produits de substitution

La viande des poulets de chair et de la dinde sont moins chères, bien intégrées dans les habitudes de consommations, présentent un concurrent très fort pour notre produit.

Clients

- Prédominance des intermédiaires,
- Le prix de vente est faiblement sensible à la loi de l'offre et la demande, (prix stables à court et moyen terme),
- La négociation des prix est presque absente,

- L'attitude des clients est passive envers les fournisseurs.

Fournisseurs

Il s'agit des fournisseurs des nutriments. Ils ne présentent pas un facteur important dans le choix stratégique (produit, prix et service presque semblables).

Les contraintes de l'état

Pour le moment, l'état n'a presque pas d'influence (ni apport positif ni négatif) sur ce secteur d'activité.

2.5.4. Analyse SWOT

Tableau 17: Analyse SWOT

Internes	<p>Forces : S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un savoir et un savoir-faire important, - Connaissances managériales suffisantes, - Disposition d'outil de gestion gratuit, - Disposition de matériel de transport + un bon réseau de clients (court-circuiter les intermédiaires), - Faible nécessité de la main d'œuvre, - Méthode de gestion choisie très flexible, - Produits à forte valeur ajoutée, - Possibilité d'économie d'échelle - Souche choisie de bonne performance, 	<p>Faiblesses : W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilité importante des lapins / lapines (≈outils de production), des maladies imprévues peuvent endommager un certain nombre de femelles - Capitaux limités, - Un seul produit traditionnels/peu innovants, - Actifs financiers importants (achat des produits alimentaires) - Capacité de stockage inexistante,
Externe	<p>Opportunités : O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de coopération avec les concurrents pour diminuer le coût d'achat (transport commun). - Une grande marge d'extension (offre << demande). - Possibilité de valoriser les sous-produits, - Commerces de proximité - Possibilité de diversification des produits - Aides d'état aux investissements, - Clientèle fidèle, 	<p>Menaces : T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influence importante des produits de substitution, - Demande saisonnière, - vente anarchique des produits. - Prédominance des intermédiaires, - Pouvoir d'achat des classes moyennes (crise, ...), - Produit substituable,

- Le diagnostic interne :

Les forces dégagées montrent les éléments qui contribuent à la réalisation de la mission/vision du projet, essentiellement la bonne maîtrise du métier (techniquement et managérialement)

Les faiblesses sont liées essentiellement au produit, elles sont facilement contournables avec une bonne gestion de l'élevage.

- Le diagnostic externe :

Les opportunités sont très motivantes : le marché est toujours porteur avec une possibilité de diversifier les activités et de coopérer avec tous les intervenants dans le secteur.

Les menaces sont essentiellement liées à la mal organisation du secteur. Il faut faire attention à l'honoration de ses demandes et la fidélisation de ses clients afin d'amortir la variation de la demande et la dépendance aux intermédiaires.

2.5.5. Stratégie à Adopter :

Pour l'entreprise Flahetna, on compte adopter la politique suivante :

1^{er} Etape : (année '1') :

- Le lancement d'une unité d'élevage des lapins (250 mères reproductrices) et d'engraissement des lapins pour chairs,
- Créer une unité de couvaision d'œuf de poule + élevage et engraissement des poussins en plein air, jusqu'à la vente,
- Création d'unité de production d'orge hydroponique (nutriment substitutionnel avec de meilleures performances dans la salle de maternité des lapines mères),
- Distribution de la production.

2^{ème} Etape : (année '2') :

- Agrandissement de l'unité d'élevage des lapines mères (atteindre 400 mères reproductrices) => économie d'échelle
- Acquisition de deux points de vente en détail spécialisée en vente de lapins pour liquidation de la production.
- Création d'unité d'élevage des poulets de chairs (10,000 Poulets / bandes),
- Création d'unité de marketing + un nutritionniste pour se focaliser sur des niches des clients,

3^{ème} Etape : (année '3'+4) :

- Agrandissement de l'unité d'élevage des lapines mères (atteindre 1000 mères reproductrices) => économie d'échelle
- Multiplication des ventes en détail spécialisée en vente de lapins pour liquidation totale de la production.
- Agrandissement d'unité d'élevage des poulets de chair (30,000 Poulets / bandes) + unité d'élevage de dinde (10,000 dindes / bandes)

4³^{me} Etape : (année '5') :

- Acquisition d'unité de production de nutriments concentrés.

- La stratégie à adopter s'agit de commencer avec deux produits (lapins pour chair + élevage extensif des Poulets élevés en plein air pour chairs), puis avec la maîtrise progressive des affaires, la diversification des produits (élevage intensif des poulets pour chair ensuite des dindes pour chair), et au fur et à mesure, augmenter la production + diversification Verticale (acquisition d'unité de production des nutriments (pour réduire les couts = DOMINATION par les coûts), adopter une stratégie de marketing pour fidéliser des niches spécifiques (qualité nutritionnelle de viande de lapin) => focalisation.

Chapitre 3 : Plan Financier

REMARQUE : Tous les tableaux utilisés sont pris à partir du Modèle de Plan d'affaire de la BFPME, Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises.

3.1. Cout et financement du projet

3.1.1. Détail Des Investissements Et Coûts

Les couts du projet comportent l'ensemble des dépenses pour lancer à minima l'activité de l'entreprise. On y trouve notamment :

- Les frais d'établissement : comprennent les frais des enregistrements, déclaration auprès des organismes concernés...
- Frais d'aménagement : intervention dans le local afin qu'il soit adéquat à l'élevage des lapins.
- Cheptel : prix de vente des lapines mères + cout de vaccination.
- Fonds de roulement : frais d'alimentation + médicament + énergie...

Tableau 18: Tableau du Coût du projet (en DT)

Tableau du Coût du projet (en DT)		
Composante	Montant (DT)	Taux en %
Frais d'établissement	1000	2,04%
Terrain	0	0,00%
Génie civil / Frais d'aménagement	1500	3,94%
Equipements	29000	76,18%
Mobiliers et matériel de bureau	1500	3,94%
Cheptel	10270	26,98%
Matériel roulant	0	0,00%
Immobilisations incorporelles	0	0,00%
Divers et imprévus	1298,1	3,41%
Fonds de roulement D'exploitation	4456,81	11,71%
Total	49024,91	100,00%

Le coût total du projet est inférieur à 60 milles dinars, donc il fait partie des projets Agricoles catégorie A est bénéficie de toutes les avantages y liée.

3.1.2. Financement

Le projet étant agricole de la catégorie A (investissement inférieur à 60MDT) et le promoteur fait partie des « nouveaux promoteurs », la société bénéficie d'un prime de 25% du cout d'investissement.

Tableau 19:Tableau de financement (en DT)

Tableau de la Proposition de financement (en DT)		
Source		Montant
Capital Social	Apport Personnel	4900
Emprunts MLT	Crédits	31868,6825
Prime	Prime agricole	12256,2275
Total		49024,91

Le projet ne comporte pas de crédit de court terme, le choix a été fait dès le début pour avoir un crédit de la part de la Banque Tunisienne de Solidarité, afin de bénéficier d'un taux d'intérêt relativement faible (fixé par l'état pour encourager à l'entrepreneuriat).

3.1.3. Remboursement et charges financières

Tableau 20: Tableau de remboursement et des charges financières (en DT)

Tableau de remboursement et des charges financières (en DT)							
	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
Principal	31868,6825	29417,2454	24510	19611	14708	9805	4902
Intérêts	1593,43413	1470,86227	1223	979	734	489	245
TOTAL	33462,1166	30888,1077	25733	20590	15442	10294	5147

La banque de laquelle on vise avoir le crédit est le BTS (banque tunisienne de solidarité).

Les chiffres à prendre en considération :

- Délai de grâce : 6 mois,
- Période de remboursement : 7 ans,
- Taux d'intérêt : 6%.

3.2. Hypothèses de base ayant servi à l'élaboration des prévisions

- Capacité De Production
 - 240 lapines productrices
 - Nombre de lapereau vendu /mère/ bande : 8
 - Nombre de mère gestantes : 85% soit 204
 - Nombre totale de lapereaux vendu par bande : 1428
 - Production annuelle : 142800
- Comptes à recevoir : 0j,
- Comptes à payer : 0j,
- Coût des matières premières : 620 Dt / Tonne,
- Cout liées aux traitements et hygiène : 100 Dt / mois
- Dépenses d'opérations :
 - Salaire : 400 Dt/mois,
 - Loyer : 220 Dt/mois,
 - Électricité, eau et communication : 50+15+15 = 80Dt/mois,

3.3. Chiffre d'affaires

ILS 'agit de faire des projections sur la base de deux variantes, l'une pessimiste et l'autre optimiste.

3.3.1. Hypothèses Du Taux D'utilisation De La Capacité

Tableau 21: Taux d'utilisation de la capacité (variante I)

On considère que le taux la réussite de la saillie est de 85%.

Taux d'utilisation de la capacité (variante I)					
Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Lapereaux	50%	85%	85%	85%	85%

Selon cette hypothèse (optimiste), on aura 10 mises bas annuellement par lapines soit 10 bandes de productions par an.

Tableau 22: Taux d'utilisation de la capacité (variante II)

Taux d'utilisation de la capacité (variante II)					
Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Lapereaux	45%	76,5%	76,5%	76,5%	76,5%

On prend les chiffres en considérant que on perd 10% de l'hypothèse optimiste soit au lieu de 10 bandes/ ans on aura 9 seulement.

3.3.2. Calcul De La Production

On considère que le nombre de lapereau vendu /mère/ bande : 8.

Tableau 23: Calcul de la production (variante I)

Calcul de la production (variante I)					
Production/année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Lapereaux	9996	14280	14280	14280	14280

Tableau 24: Calcul de la production (variante II)

Dans ce calcul on prend en considération les hypothèses émises dans le paragraphe précédent. Tous les chiffres admises sont vérifiés par expériences et sont dans le même intervalle de la moyenne des éleveurs tunisiens.

Calcul de la production (variante II)					
Production/année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Lapereaux	8568	12852	12852	12852	12852

Le nombre de lapereaux varie entre 12852 et 14280 ce qui correspond à moins de 40 lapereaux par jour en moyenne : une production facile à vendre.

3.3.3. Prévisions Du Chiffre D'Affaires

On fixe le prix de vente de lapereau à 5dt/unité.

Tableau 25: Calcul du Chiffre d'affaires (en mDT) (variante I)

Calcul du Chiffre d'affaires (en mDT) (variante I)					
CA/année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Lapereaux	49980	71400	71400	71400	71400

Tableau 26: Calcul du Chiffre d'affaires (en mDT) (variante II)

Calcul du Chiffre d'affaires (en mDT) (variante II)					
CA/année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Lapereaux	42840	64260	64260	64260	64260

Le chiffre d'affaire calculé uniquement sur la base de vente des lapereaux.

D'autres ventes sont envisageables (vente du fumier et des lapines de réformes). Ils sont marginale par rapport à l'activité principale de l'entreprise donc ils ont été considérés comme un manque à gagner.

3.4. Dotations Aux Amortissements

- Le matériel est amortissable sur 5 ans.
- L'aménagement du local est amortissable sur 5 ans.
- Matériel De Bureau est amortissable sur 3ans.
- C'est chiffres sont adoptés par la banque.

Tableau 27: Amortissements

Amortissements							
Articles	Prix	Durée	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Matériels	29000	5 ans	5800	5800	5800	5800	5800
Lapines	10270	2 ans	5135	5135	5135	5135	5135
Aménagement	1500	5 ans	300	300	300	300	300
Matériel De Bureau	1500	3 ans	500	500	500		
Total annuel	42270		11735	11735	11735	11235	11235

Les lapines entrent dans le calcul de l'amortissement puisqu'elles sont changées en totalité toutes les 2 ans. Ces lapines à réformées se vendent en kilo vif pour les consommateurs, on n'a pas pris en considération ce bénéfice mais c'est considérée comme en manque à gagner.

3.5. Estimation Des Charges D'Exploitation

Tableau 28: Charges d'exploitation (en mDT)

		Charges d'exploitation (en mDT)							
Composante		1	2	3	4	5	6	7	Annuelle
Achats	Matière première	816	1000	1400	1400	1400	1400	1400	15816
	Matière consommable	100	300	300	300	300	300	300	3400
	Energie	50	50	50	50	50	50	50	600
	Total	966	1350	1750	1750	1750	1750	1750	19816
Charges Externes	Charges Locatives	220	220	220	220	220	220	220	2640
	Total	220	220	220	220	220	220	220	2640
Autres charges	Transport	100	100	100	100	100	100	100	1200
	Communications	15	15	15	15	15	15	15	180
	Total	115	115	115	115	115	115	115	1380
Frais du personnel	Salaires	400	400	400	400	400	400	400	4800
	Total	400	400	400	400	400	400	400	4800
	Imprévu	200	200	200	200	200	200	200	2400
Total		1701	2085	2485	2485	2485	2485	2485	28636
	✓ Charge Fixe	7440							
	✓ Charge Variable	21196							
	✓ Totale	28636							

Le calcul fait est basé sur une estimation de dépense mensuelle (énergie, transport, matière consommable..), cependant d'autre chiffre tel que (quantité d'aliment consommée, charge locative..) sont des chiffres fixes.

Pour le calcul des charges sur le reste des années suivantes, il faut multiplier par 12 le montant dépensé dès le mois de l'entrée en pleine production soit 2485 Dt.

3.6. Seuil De Rentabilité

- Une charge fixe est une charge qui est liée à l'existence de l'entreprise. Elle n'est pas fonction de l'activité.
- Une charge variable représente une charge liée au fonctionnement de l'entreprise. Elle varie selon le volume d'activité.
- La marge sur coûts variables correspond au montant d'argent que l'entreprise dégage sur la vente d'un produit, afin de couvrir ses frais fixes et éventuellement de réaliser un bénéfice.
- Le seuil de rentabilité est le montant du chiffre d'affaires HT à réaliser au cours d'une période pour atteindre un équilibre, c'est-à-dire un résultat égal à zéro (le total des charges = le total des produits).
- Niveau de vente à partir du quel le Chiffre d'Affaires est égal aux charges. Au delà de ce niveau de vente, l'entreprise commence à faire des bénéfices.

Tableau 29: Seuil De Rentabilité

	Variante I	Variante II
Chiffre D'affaires Prévisionnel	49980	42840
Charges Variables	21196	21196
Chiffre D'affaires – Charges Variables = Marge Sur Coûts Variables	28784	21644
Marge Sur Coûts Variables $\frac{\text{Chiffre D'affaires}}{\text{Charges Variables}} = \text{Taux De Marge Sur Coûts Variables}$	57,6%	50,5%
Charges Fixes $\frac{\text{Charges Fixes}}{\text{Taux De Marge Sur Coûts Variables}} = \text{Seuil De Rentabilité}$	12,916DT	14,732 DT
Point Mort	95 j	126 j

L'analyse du seuil de rentabilité et du point mort révèle des chiffres très motivants, un point mort à presque 4 mois indique une rentabilité élevée de l'activité de l'entreprise et permet de minimiser la pression sur l'entrepreneur dès l'obtention des bons résultats dès le premier tiers de l'année.

3.7. Estimation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La mesure des ressources financières qu'on doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant pour 4 mois.

Tableau 30: Variation des besoins en fonds de roulement

Variation des besoins en fonds de roulement (en mDT)	N
Stocks	5516
Salaires	1800
Energie +eau	400
BFR	7716

Le BFR est de l'ordre de 7716 Dt ce qui correspond presque à 15% du coût du projet. Il s'agit à la fois de la somme qui nous permettra de bien passer la période du démarrage (risque compris), et aussi au pourcentage maximal dont la BTS accepte de financer par rapport au montant total du projet.

3.8. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat est la comptabilisation de toutes les charges ainsi que de tous les produits afin d'en mesurer le bénéfice et le cash flow.

Le cash flow représente l'ensemble des flux de liquidités générés par toutes les activités.

Tableau 31: Exploitation prévisionnelle et rentabilité

Résultats d'exploitation (en mDT)					
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaires (mDT)	49980	71400	71400	71400	71400
Charges	28636	29820	29820	29820	29820
Résultat brut d'exploitation	21344	41580	41580	41580	41580
Amortissements	11735	11735	11735	11235	11235
Résultat Brut	9609	29845	29845	30345	30345
Charges financières	2970	5940	5940	5940	5940
Résultat avant impôt	6639	23905	23905	24405	24405
Impôt	0	0	0	0	0
Résultat net	6639	23905	23905	24405	24405
Résultat net cumulé	6639	30544	54449	78854	103259
Cash-flow	18374	35640	35640	35640	35640
Cash-flow cumulé	18374	54014	89654	125294	160934

Ce tableau présente un résumé de tous les paragraphes précédents. Le niveau de cash Flow (environ 35 milles dinars ce qui correspond à 3000 Dt/ mois) permet d'avoir une trésorerie importante pour l'entreprise, et une force importante pour faire face au risque financier.

3.9. Valeur ajoutée et taux de croissance

Valeur ajoutée est une notion économique qui permet de mesurer la valeur de la production réalisée au sein d'une entreprise.

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaires	49980	71400	71400	71400	71400
Charge intermédiaires	23836	25020	25020	25020	25020
Valeur ajoutée	26144	46380	46380	46380	46380
VA/CA	52,3%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%
Taux de croissance $(VA_N - VA_{N-1}) / VA_{N-1}$	43,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

La valeur ajoutée visée est de l'ordre de 52% la première année et de 65% pour la suite : ce taux est très satisfaisant pour le niveau de rentabilité du projet.

Le taux de croissance est nul parce que dès la deuxième année on entre à une production à 100% de la capacité des lapines mères. Cependant, le projet étant extensible, on peut viser une valeur de croissance d'une année à l'autre de 100% et ce en doublant le nombre des mères productrices. Cela dépendra du marché, et du niveau d'avancement du projet.

Conclusion Générale

Dans le monde économique classique, les banquiers décident ou non de financer un projet ou une entreprise en analysant finement les forces et faiblesses du plan d'affaire. Ils veulent ainsi s'assurer de la viabilité financière de l'initiative proposée, ainsi que de la qualité de la stratégie proposée.

Le choix d'entrepreneuriat exige une démarche rigoureuse et minutieuse, elle suppose de la part du futur entrepreneur des qualités et des capacités et de ses compétences.

L'essentiel pour la réussite et la prospérité du projet dépend principalement de la qualité de la préparation de l'unité de production, de l'analyse du marché, de l'élaboration des besoins, de prévoyance des risques, c'est-à-dire, de la qualité du business plan.

Ce rapport présente une étude du plan d'affaires de création d'entreprise, dans le cadre du projet de fin d'études de la formation de mastère professionnel en optimisation et modernisation des entreprises.

Le choix de l'activité (élevage agricole) est basé sur la rentabilité et les opportunités offertes par un tel projet. Cette activité, faisant partie de la production de grandes consommations est très faiblement dépendante à l'innovation et à la recherche. Cependant, elle offre une grande marge de valeur ajoutée avec un minimum de risque de volatilité du marché. En plus un autre avantage très important est présent qui s'agit de l'extensibilité du projet (dans la même activité ou bien en diversifiant vers d'autres spécialités).

L'élevage des lapins, jugé le plus délicat parmi tous autres types d'élevage, offre l'occasion pour mieux maîtriser le circuit d'élevage de tous types.

Plusieurs autres opportunités sont disponibles pour la réussite du projet tel que l'existence d'un logiciel de gestion de production cunicole open source, le suivi du ministère d'agriculture...

Références bibliographiques

- Agence de promotion de l'Industrie et de l'Innovation. *Code d'Incitations aux Investissements*. Loi n°93-120 du 27 Décembre 1993.
- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 21 octobre 2006, portant approbation du cahier des charges fixant les normes relatives aux bâtiments d'élevage et leurs équipements. Référence : JORT n°: 088 du 03/11/2006 p. 3885
- AZARD Annick, La production cunicole française - Caractérisation des systèmes de production et perspectives d'évolution, (ITAVI Service Economie), juin 2006.
- BEN ROMDHANE, Rania, الوضع الحالي لقطاع تربية الأرانب بتونس, Magazine volailles de Tunisie, Numéro 53 Spécial Lapin, p. 2. (Aout 2014).
- BEN REBAH, Hamed. Stratégie de l'entreprise. Cours. Mastère MOME. 2014. Université Virtuelle de Tunis.
- DABOUSSI, Imen, Filière cunicole problématique et perspective de développement, GIPAC (2014)
- F. LEBAS (Ingénieur agronome), P. COUDERT (Docteur vétérinaire), H. de ROCHAMBEAU (Ingénieur agronome), R.G. THEBAULT (Ingénieur INRA). LE LAPIN. *Elevage et pathologie*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (1996).
- LEBAS François, BOLET Gérard. Impressions sur l'élevage du lapin en Tunisie. *CUNICULTURE Magazine Volume 35* (année 2008) pages 68- 76
- Magazine volailles de Tunisie. Aout 2014. Numéro 53 Spécial Lapin
- Modèle de Plan d'affaire de la BFPME
- Syndicat des producteurs de lapins du Québec. *Évaluation du marché potentiel du lapin halal*. Juin 2013 (www.marcon.qc.ca)
- TAKTAK, Hassen. Rentabilité Economique De L'innovation. Cours. Mastère MOME. 2014. Université Virtuelle de Tunis.

Webographie

<u>Site</u>	<u>Date de visite</u>
▪ www.cuniculture.info	02/04/2016
▪ www.gipac.tn	05/03/2016
▪ www.apia.com.tn	16/03/2016

- www.oep.nat.tn
- www.avfa.agrinet.tn

16/03/2016

16/03/2016

Annexe 1 : Lois qui organisent le secteur cunicole

- Arrêté du ministre de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche du 20 septembre 2010, fixant les registres de l'identification des animaux et la procédure de l'identification.

Référence : JORT n°: 078 du 28/09/2010 p.2661/2678

- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 3 mars 2008, portant approbation du cahier des charges relatif à la création des centres d'élevage des reproducteurs males et femelles des lapins pour la production des géniteurs et des femelles de bonne qualité et à productivité élevée.

Référence : JORT n°: 021 du 11/03/2008 p.889

- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 21 octobre 2006, portant approbation du cahier des charges fixant les normes relatives aux bâtiments d'élevage et leurs équipements

Référence : JORT n°: 088 du 03/11/2006 p. 3885

- Décret n° 2009-2200 du 14 juillet 2009, fixant la nomenclature des maladies animales réglementées et édictant les mesures générales applicables à ces maladies.

Référence : JORT n°: 059 du 14/07/2009 p. 2023/2026

- Loi N°2005-95 du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 18 octobre 2005, relative à l'élevage et aux produits animaux.

Référence : JORT n°: 083 du 18/10/2005 p. 2688/2694

- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 11 janvier 2007, fixant les conditions techniques et sanitaires pour le transport des animaux concernés par l'identification.

Référence : JORT n°: 006 du 19/01/2007 p. 189/191

- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 9 août 2007, fixant la liste des petits animaux.

Référence : JORT n°: 067 du 21/08/2007 p. 2886

- Arrêté conjoint du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques et du ministre de la santé publique du 12 décembre 2007, portant approbation du cahier des charges de création des laboratoires spécialisés dans l'analyse des aliments de bétail pour vérifier leur conformité aux normes spécifiques aux produits fourragers.

Référence : JORT n°: 102 du 21/12//2007 p. 4256

- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 31 mars 2008, fixant la forme et le contenu du guide des géniteurs de saillie naturelle.

Référence : JORT n°: 028 du 04/04//2008 p. 1143/1144

- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 31 mars 2008, fixant les races animales concernées par les livres généalogiques, la configuration de ces livres, leurs contenus et les conditions d'inscription.

Référence : JORT n°: 028 du 04/04//2008 p. 1143/1144

- Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques, du ministre de l'intérieur et du développement local et du ministre de la santé publique du 29 novembre 2008, portant approbation du cahier des charges fixant les équipements et les conditions sanitaires qui doivent être fournis dans les moyens de transport des viandes et des abats.

Référence : JORT n°: 006 du 20/01//2009 p. 236/237.

Annexe 2 : Facture PROFORMA

Société ELWIFAK (S.A)



Elevage Gibier (Lapin, Caille) - Vente Matériel d'Elevage

S.A. au Capital : 138000 DT

Siège : Route Sidi Salem Ksar Gafsa - Tél.: 98 927 422 / 99 152 698

M. F : 946211/R/N/M/000 - R. C : B174182006

RIB : 04800013404501293952

FACTURE N° 150

Proforma

Gafsa le: 17/03/2016

Client:

M. F:

Adresse :

Qté	Désignation	P. U	P.T
240	Cages lapine femelles	78 ^D .000	18.720 ^D .000
9m ²	Parc Caille	417 ^D .000	3.753 ^D .000
05	Aspirateurs diametre (50)	680 ^D .000	3.400 ^D .000
04	Chauffages à gaz	220 ^D .000	880 ^D .000
08	Bouteilles de gaz	58 ^D .000	464 ^D .000
02	Reservoir d'eau (300 litres)	200 ^D .000	400 ^D .000
01	Pulvérisateur	180 ^D .000	180 ^D .000
01	Kangourou	350 ^D .000	350 ^D .000
02	Regulateur	1.500 ^D .000	3.000 ^D .000

شركة الوفاق

مركز تربية فحول و أمهات الأرانب

Tel : 98 152 698

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Total

D. Timbre

Total TTC

Signature et Cachet

شركة الوفاق

مركز تربية فحول و أمهات الأرانب

Tel : 98 152 698

Annexe 3 : Promesse d'achat

Sté Mutuelle de Base
de Services Agricoles
★ ENNEJMA ★
EL JEM

الشركة التعاونية الأساسية
للخدمات الفلاحية
★ النجمة ★
الجم

El Jem, le 0 الجم في

تعهد بإقتناء أرناب

تعهد الشركة التعاونية الأساسية للخدمات الفلاحية النجمة بالجم باقتناء كامل منتج
السيد : عياض تريعة مربي أرناب بمنطقة مساكن ولاية سوسة من الأرناب المعدة للذبح و
المطابقة للمواصفات المذكورة بالعقد المبرم بين الطرفين للغرض.
مع العلم و أن طاقة المسلخ تقدر ب 2000 أرناب في اليوم مطابقة لمواصفات المصالح
البيطرية للبلاد التونسية.

نسخة مطابقة للأصل
ملك المعلوم المقروض :
عدد التسجيل دفتر الأثبات :
الجمعة 1-9-2014

المدير العام
صالح الشبيخة

المقر الإجتماعي : شارع الهادي شاكر عدد 5 الجم
R.C. : B 3931995 Matricule Fiscale : 025011 L/P/M/000 B 3931995 : المسجل التجاري
الهاتف : 73 630 473 الفاكس : 73 630 980 Tél. : 73 630 473

Annexe 4 : Réunion UTAP

الإتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري
Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche



تونس في 2016/05/27

من رئيس الاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري

إلى

السادة أعضاء الجامعة الوطنية لمربي الأرناب

الموضوع: جلسة عمل حول الأرناب

تحية طيبة وبعد،

تبعاً لجلسة العمل المنعقدة بتاريخ 19 أفريل 2016 تنظم الجامعة الوطنية لمربي الأرناب جلسة عمل ثانية يوم الثلاثاء 31 ماي 2016 على الساعة 10:00 صباحاً بمقر الاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري وذلك للنظر في المواضيع التالية:

- تجديد اتفاقية تزويد الثكنات العسكرية بلحم الأرناب

- تكوين شركة تعاونية تعنى بقطاع الأرناب

ونظراً لأهمية الموضوع، نرجو منكم حضور هذه الجلسة.

وتفضلوا بقبول فائق التحيات.

و السلام

عن الكاتب العام

للجامعة الوطنية لمربي الأرناب