



Volume 6 No: 04 (2022)

**Les succès de l'aviculture commerciale
en Afrique sub-saharienne :
Le cas du Sénégal**

Koki Ba, Awa D. Diouf, Mamadou Ba et Cheikh Ly
IPAR - Sénégal

Février 2022



Citation

Koki Ba, Awa D. Diouf, Mamadou Ba et Cheikh Ly. (2022). Les succès de l'aviculture commerciale en Afrique sub-saharienne : Le cas du Sénégal.
Rapport de recherche du FARA 6 (04) : Pp 44

Auteur correspondant

Cheikh Ly (Cheikh.Ly@ipar.sn)

Le FARA encourage l'utilisation raisonnable de ce document. Une citation appropriée est demandée.

Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA)

12 Anmeda Street, Roman Ridge PMB CT 173, Accra, Ghana Tel : +233 302 772823 / 302 779421
Fax : +233 302 773676 Email : info@faraafrica.org Website : www.faraafrica.org

Éditeurs

Dr. Fatunbi A. O. (ofatunbi@faraafrica.org) et M. Benjamin Abugri (babugri@faraafrica.org)

ISSN:2550-3359

A propos de FARA

Le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) est l'organisation continentale suprême chargée de coordonner et de plaider en faveur de la recherche agricole pour le développement. (AR4D). Il sert de point d'entrée pour les initiatives de recherche agricole conçues pour avoir une portée continentale ou une portée sous-continentale couvrant plus d'une sous-région. Le FARA est le bras technique de la Commission de l'Union africaine (CUA) sur les questions relatives à la science, à la technologie et à l'innovation agricoles. Le FARA a fourni un forum continental aux parties prenantes de l'AR4D afin de façonner la vision et l'agenda du sous-secteur et de se mobiliser pour répondre aux cadres de développement clés à l'échelle du continent, notamment le Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA).

La vision du FARA est; « Réduction de la pauvreté en Afrique grâce à une croissance agricole durable à large assise et à l'amélioration des moyens de subsistance, en particulier des petites entreprises et des entreprises pastorales », **sa mission** est de « Créer des améliorations généralisées de la productivité, de la compétitivité et des marchés agricoles en renforçant la capacité d'innovation agricole au niveau continental » ; **sa proposition de valeur** est le « Renforcement de la capacité d'innovation et de transformation de l'Afrique en planifiant son orientation stratégique, en intégrant ses capacités de changement et en créant un environnement politique propice à la mise en œuvre ». L'orientation stratégique du FARA est dérivée et alignée sur le Programme scientifique pour l'agriculture en Afrique (S3A), qui est à son tour conçu pour soutenir la réalisation de la vision du PDDAA.

Avertissement

« Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs. Elles ne prétendent pas refléter les opinions ou les points de vue du FARA ou de ses membres. Les désignations employées dans la présente publication et la présentation des éléments qui y figurent n'impliquent pas l'expression d'une opinion de quelque nature que ce soit de la part du FARA concernant le statut juridique d'un pays, d'une zone ou d'un territoire ou de ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières ».

À propos du FARA Research Report (FRR)

Le Rapport de Recherche de FARA est un organe en ligne du Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA). Il vise à promouvoir l'accès à l'information générée par les activités de recherche, les études commandées ou d'autres recherches intellectuelles qui ne sont pas structurées pour produire des articles de revue. Les résultats pourraient être préliminaires dans la plupart des cas et, dans d'autres cas, définitifs. Les articles ne sont publiés qu'après examen interne du secrétariat du FARA et jugé convenable pour une utilisation par la communauté intellectuelle.

Ce travail a été réalisé dans le cadre du Programme d'Accompagnement de la Recherche pour l'Innovation agricole (PARI). Le projet PARI est coordonné au niveau mondial par le Centre de Recherche pour le Développement (ZEF) de l'Université de Bonn en Allemagne. Le projet PARI travaille en étroite collaboration avec son partenaire africain, le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA). Le financement de ce travail est assuré par le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ).

Les auteurs tiennent à reconnaître les contributions de différentes personnes telles que le Dr Amy Faye et le Dr Carlos Seré qui ont participé à l'examen des versions préliminaires et des résultats du projet au Sénégal. Nous leur adressons nos remerciements les plus sincères.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à la Direction de l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR) - Sénégal pour son soutien scientifique et administratif. Nous avons également apprécié la coopération des propriétaires de fermes avicoles qui ont accepté d'être interrogés et de partager leurs points de vue sur leurs entreprises et la chaîne de valeur avicole au Sénégal.

À propos d'IPAR

Le think tank IPAR (Initiative Prospective Agricole et Rurale) est une institution de recherche sur les politiques de développement durable dans le secteur agricole. Il a des bureaux au Sénégal et en Mauritanie et mène des recherches dans plus de 15 pays africains, principalement en Afrique de l'Ouest. www.ipar.sn

Résumé

Le secteur avicole commercial sénégalais a été très dynamique au cours des 15 dernières années avec une augmentation de la production et des investissements, la création d'emplois et l'intérêt croissant du secteur privé. Cette étude met en évidence les facteurs clés de succès identifiés afin de mieux orienter la prise de décision pour le développement de la filière avicole. Les études de cas croisées réalisées ont permis de mettre en évidence les facteurs clés de succès : la gestion d'entreprise et le renforcement des capacités, l'appui organisationnel et les contrats intégrés, l'accès au financement et aux équipements de qualité, l'augmentation de la demande, la création de débouchés pour la production mais aussi la suspension des importations appliquée depuis 2005. Le renforcement des capacités est également un bon moyen de gérer les risques, notamment les maladies de la volaille. Le financement est également un déterminant important de la réussite. L'autofinancement est très courant, mais certaines entreprises ont aussi bénéficié de programmes de financement mis en place par le gouvernement sénégalais.

La protection contre la concurrence étrangère grâce à une barrière sanitaire contre la grippe aviaire a été associée à d'importants investissements nationaux dans le secteur avicole. En outre, la taille du marché intérieur et la croissance prévue de la demande, ainsi que la croissance de la classe moyenne urbaine et l'évolution de la consommation qui en découle, sont essentielles pour des investissements rentables. Les investissements à grande échelle, l'intégration en amont et les liens en aval dans les usines de production d'aliment-volaille, la production de poussins d'un jour, l'abattage et la commercialisation ont des taux de réussite plus élevés.

Sommaire

	P.
Résumé	iv
Sommaire	v
Liste des figures et carte	vi
Liste d'acronymes	vii
Introduction	1
Le contexte	1
Quelques éléments de la littérature	1
Problématique et justification	1
Questions de recherche	2
Méthodologie et données	2
Grandes lignes	2
Méthodologie de l'étude et revue de la littérature	3
Approche de la collecte des données :	3
Revue de la littérature	4
Développement de l'aviculture commerciale	6
Croissance du secteur par type de production (viande, poulet, etc.), taille de l'entreprise, distribution géographique	6
• <i>Répartition géographique des exploitations avicoles commerciales</i>	6
• <i>Évolution des volumes de production au cours des cinq dernières années</i>	8
• <i>Production de poussins</i>	8
• <i>Production d'aliments pour volailles</i>	10
• <i>Production de poulets</i>	11
• <i>Production d'œufs de consommation</i>	11
Évolution de l'environnement politique : commerce national, régional et international, investissements, soutien du secteur privé, sécurité alimentaire, santé animale	12
Facilité de faire des affaires	14
Accès aux ressources : terre, capital, génétique, alimentation, savoir-faire.	15
• <i>Terrain</i>	15
• <i>Capital</i>	15
• <i>Génétique</i>	16
• <i>Alimentation en aliments pour animaux</i>	16
• <i>Savoir-faire</i>	16
Environnement des entreprises	16
	19
Les facteurs de réussite des entreprises commerciales de volaille au cours des cinq dernières années	19
Une analyse des études de cas de fermes	19
Présentation des cas individuels	19
Description des fermes commerciales	22
Performances et techniques de production des entreprises	23
Facteurs clés de succès des entreprises	25
Discussion des résultats : Analyse croisée des principales hypothèses à tester.	27
Les enseignements tirés	31
Références bibliographiques	34
Annexes	
Annexe 1 : Guide d'entretien pour les propriétaires d'entreprises commerciales de volaille	38
Annexe 2 : Formulaire de consentement des personnes interrogées	41
Annexe 3. Tableau comparatif pour le choix du statut juridique d'une entreprise au Sénégal	43

Liste des figures, carte, tableau

Page

Figure 1 : Production de poussins de poulet de chair (2015 à 2019)	9
Figure 2. Production de poussins de ponte (2015 à 2019)	9
Figure 3. Production d'aliments pour volailles (2015 à 2019)	10
Figure 4. Production de chaises et d'aliments pour poulets de chair (2015 à 2019)	10
Figure 5. Production de viande de volaille (2015-2019)	11
Figure 6. Production d'œufs de table (2015-2019)	12
Figure 7 : Evolution des indicateurs de la pratique des affaires au Sénégal sur la période 2015-2020	18
Figure 8. Localisation des entreprises avicoles interrogées	20
Figure 9 : Année de création des entreprises avicoles interrogées	21
Figure 10 : Capacité de production de cycles par rotation par entreprise	23
Figure 11 : Production annuelle en 2021	24
Figure 12 : Évolution de la capacité de production de cycles par entreprise depuis la création de l'entreprise	24
Figure 13 : Facteurs clés de succès pour les entreprises	27
Figure 14 : Classement des facteurs clés de succès des entreprises	28
Carte 1 : Localisation de la zone des Niayes au Sénégal	7
Tableau 1. Description des exploitations agricoles interrogées	22

Liste d'acronymes

AEC : Africa Emergence Consulting
AfCFTA : Zone de libre-échange continentale africaine
APIX : Agence nationale pour la promotion des investissements et des grands travaux
AVIBOYE : Avi de Birane Boye
AVISEN : Volailles du Sénégal
AVIVET : Avivet, Sarl
BCI : Budget d'investissement consolidé
BOS-PSE : Bureau opérationnel pour le suivi du Plan Sénégal Emergent
TEC : Tarif extérieur commun
CIMEL : Centre d'impulsion et de modernisation de l'élevage
CNA : Centre National de la Volaille
CONAGA : Comité national pour la prévention et le contrôle de la grippe aviaire
DINFEL : Conseil national de l'élevage des femmes
DPEE : Direction de la prévision et des études économiques
CEDEAO : Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
EISMV : École Inter-États des Sciences et de la Médecine Vétérinaires de Dakar
EMAAP :
APE : Accords de partenariat économique
ESP : Plan Sénégal émergent
FNDASP : Fonds national pour le développement agro-sylvo-pastoral
IPAS : Interprofession avicole sénégalaise
IPAR : Initiative de prospective agricole rurale
JL : Jai Laxmi
PMA : Pays les moins avancés
LLC : Responsabilité limitée
LNERV : Laboratoire national de recherche sur l'élevage et la médecine vétérinaire
MEPA : Ministère de l'élevage et de la production animale
NMA : Nouvelle minoterie africaine
OAC : Œufs à couver
PAP : Plan d'action prioritaire
PAPLUGA : Plan national de prévention et de lutte contre l'influenza aviaire au Sénégal
PRAVIS : Plan de relance de l'aviculture sénégalaise
PRODAF : Projet d'appui au développement de l'aviculture familiale
PRODAS :
SA : Société Anonyme
SAPRAM : Société africaine pour la promotion de l'aviculture moderne
SCA : Stratégie de croissance accélérée
SOSEPRA : société sénégalaise de production de volailles
SEDIMA : Distribution de matériel avicole au Sénégal
SENTENAC : Moulins de Sentenac
UEMOA : Union économique et monétaire ouest-africaine

Les succès de l'aviculture commerciale en Afrique sub-saharienne : Le cas du Sénégal

Introduction

Contexte

Les entreprises avicoles commerciales d'Afrique subsaharienne ont connu une expansion rapide et de profonds changements au cours des dernières décennies.

Quelques éléments de la littérature

La chaîne de valeur de la volaille sénégalaise est une composante des systèmes alimentaires sous-régional en amont et des chaînes de valeur mondialisées en aval. Ainsi, les marchés internationaux de la viande constituent un environnement auquel elle ne peut échapper. Au niveau international, la volaille reste un moteur essentiel de la croissance de la production totale de viande. La production internationale de viande est stable jusqu'en 2020, malgré les perturbations de l'offre dues à la peste porcine africaine en Chine et au Viêt Nam, dont l'offre et la consommation de porc influent sur celles de toutes les autres viandes. Les projections à l'horizon 2029 ne prévoient pas de changements significatifs dans l'évolution de la viande dans le monde, tant pour l'offre globale que pour la demande correspondante (OCDE/FAO ; 2020). La production de viande se maintient grâce aux gains de productivité. Dans les pays développés comme dans les pays en développement, les faibles coûts de production, les cycles de production courts, les indices de consommation élevés et les prix à la consommation relativement bas ont fortement contribué à faire du poulet la viande préférée des producteurs et des consommateurs.

Par ailleurs, sur le continent africain, l'expansion du commerce intra-africain est une hypothèse très forte depuis la ratification de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) et sa mise en œuvre prévue pour juillet 2020 puis reportée à 2021 pour 54 des 55 pays africains, soit 1,2 milliard d'habitants.

Dans le cas du Sénégal, le contexte est marqué par des faiblesses structurelles dues à une dépendance excessive vis-à-vis du maïs importé, qui est la base de l'alimentation des volailles industrielles. En outre, des pressions récurrentes sont exercées par les partenaires gouvernementaux sénégalais pour qu'ils modifient leur politique commerciale aux frontières conformément aux accords bilatéraux et internationaux et qu'ils lèvent l'interdiction d'importer de la viande de volaille. Cependant, depuis 2005, une industrie avicole solide s'est développée au Sénégal pour approvisionner les marchés de consommation mais aussi pour fournir des intrants et des services aux petits et moyens éleveurs de volailles ainsi qu'aux plus grandes exploitations avicoles commerciales.

Problématique et justification

Cependant, ces transformations ne sont pas rigoureusement documentées car, d'une part, le processus est toujours en cours et, d'autre part, les conditions propices à l'émergence de ces entreprises ne sont pas analysées avec des comparaisons régionales. C'est dans ce contexte que le

Centre de Recherche pour le Développement (ZEF) de l'Université de Bonn (Allemagne) en partenariat avec le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) basé à Accra (Ghana), l'Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR) basée à Dakar (Sénégal) et des institutions de recherche au Nigeria et au Kenya ont mené une étude sur les facteurs de succès de l'aviculture commerciale au Kenya, au Nigeria et au Sénégal. L'objectif de l'étude est d'analyser les facteurs de succès des entreprises avicoles commerciales (qui produisent et vendent de la viande de poulet et des œufs pour la consommation) afin de soutenir les décideurs politiques et les bailleurs de fonds visant à développer le secteur avicole commercial dans les pays subsahariens.

Questions de recherche

Ainsi, l'étude tente de répondre à trois questions principales : (i) Quelle a été l'évolution de l'aviculture commerciale sénégalaise au cours des cinq dernières années ? (ii) Quels sont les facteurs clés de succès des entreprises avicoles commerciales ? (iii) Quelles sont les politiques qui ont permis et permettront le développement de la filière avicole sénégalaise ?

Méthodologie et données

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes concentrés sur un échantillon d'entreprises avicoles prospères. Plus précisément, nous avons recueilli des données sur leur technologie de production, leurs stratégies de marketing et de gestion des risques, leurs contraintes commerciales et leurs facteurs de réussite. Ceci nous permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées après une revue de la littérature sur les facteurs clés de succès de l'aviculture commerciale au Sénégal et dans la sous-région.

Grandes lignes

Le chapitre suivant présente la méthodologie adoptée. Il commence par une revue de la littérature sur les facteurs clés de succès de l'aviculture commerciale au Sénégal et en Afrique de l'Ouest, suivie d'une présentation de la méthodologie de collecte des données. Le chapitre 3 résume l'évolution de l'aviculture commerciale au Sénégal au cours des cinq dernières années en termes de croissance, d'environnement politique, de facilité à faire des affaires et de typologie des exploitations avicoles. Le chapitre 4 utilise les données d'enquête de dix études de cas d'entreprises avicoles prospères et analyse les déterminants de leur performance. Enfin, le chapitre 5 conclut en soulignant les enseignements tirés de l'étude.

Méthodologie de l'étude et revue de la littérature

Dix fermes ont été sélectionnées sur la base d'une sélection préliminaire prenant en compte le type d'élevage de volailles, la taille relative par rapport aux unités à petite échelle, la volonté de rencontrer les chercheurs. Chaque ferme a été approchée et traitée comme un cas à étudier en profondeur selon le cadre de l'étude.

Approche de la collecte de données

L'échantillon de l'étude a été réalisé à partir des informations disponibles sur un réseau d'exploitations avicoles contrôlées par des entreprises de production de poussins d'un jour et de poulets de chair et d'œufs de consommation. Les fermes sélectionnées étaient celles dont les propriétaires étaient déjà connus pour être accessibles et capables de fournir les informations nécessaires à l'étude. La sélection des exploitations avicoles a été faite sur la base de leur nombre d'années d'existence avec au moins 4 ans depuis leur création. Le deuxième critère de sélection était basé sur la taille de leur cheptel de production, c'est-à-dire que pour les exploitations commerciales spécialisées dans la production de poulets de chair, elles ont une capacité de production de plus de 100 000 poulets par an et pour celles spécialisées dans la production d'œufs, leur cheptel est d'au moins 25 000 pondeuses. Le dernier critère était leur niveau d'organisation et de professionnalisme dans la gestion d'une entreprise avicole.

La collecte des données a été principalement organisée en deux phases : (i) une phase de prospection des entreprises avicoles à enquêter et (ii) une seconde phase avec la réalisation des entretiens. Au cours de la première phase, des visites de terrain ont été effectuées afin de mieux appréhender les réalités du terrain ainsi que l'environnement de production et de commercialisation des entreprises avicoles ciblées. Ces visites ont permis de réaliser des levés GPS pour la délimitation de la zone d'étude et la cartographie des entreprises avicoles. Les exploitations sont principalement localisées dans les régions de Thiès et de Dakar, c'est-à-dire dans la zone écogéographique des Niayes. En outre, des photographies ont été prises sur le terrain pour illustrer les équipements et les activités de production.

La deuxième phase de la collecte de données a été consacrée à la réalisation d'entretiens par zoom, à l'exception des deux premiers entretiens réalisés sur les exploitations. Les visites de terrain ont permis de mieux jauger la disponibilité des chefs d'entreprise et d'opter pour des entretiens en ligne afin de faciliter la participation et les discussions approfondies dans un environnement calme, loin de l'urgence des exploitations. Avant les entretiens, un formulaire de consentement et un guide d'entretien ont été préparés et communiqués à l'avance aux personnes interrogées. Chaque entreprise a été approchée sur la base d'un premier contact avec le propriétaire, puis avec l'autorisation du personnel clé qui gère l'exploitation au quotidien. Après avoir expliqué l'objectif de l'entretien demandé, un rendez-vous a été fixé pour une discussion guidée par le questionnaire de l'annexe 1. Chaque entretien a été mené par deux chercheurs pendant un maximum de deux heures avec prise de notes ou enregistrement avec l'autorisation de la personne interrogée. Cette approche a permis de présenter le projet de recherche, sa démarche et les résultats attendus, mais aussi d'obtenir un aval éclairé des personnes ciblées. La confidentialité des données a été confirmée au début et à la fin des entretiens, et il a été précisé que l'anonymat des entreprises avicoles interrogées serait respecté (annexe 2).

Les questions posées lors des entretiens portaient principalement sur l'entreprise et son histoire, l'organisation de la production et de la commercialisation, ses indicateurs de croissance, les facteurs de succès, le rôle des innovations dans la réussite de l'entreprise, ses opportunités de croissance, les

principales contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée et enfin les perspectives de production et de commercialisation des produits avicoles.

Tous les entretiens ont ensuite été traités par chaque membre de l'équipe de recherche, séparément puis collectivement, afin de comparer ou de consolider les informations recueillies, les interprétations et les conclusions par rapport au programme de recherche.

Tous les résultats ont ensuite été partagés au sein de l'équipe de recherche avec les partenaires du ZEF.

Revue de la littérature

Les facteurs d'émergence et d'expansion des segments de la volaille moderne en Afrique, et en particulier dans les pays d'Afrique de l'Ouest, sont examinés en termes de croissance démographique, de demande croissante de viande de volaille dans les grands centres urbains, de politique commerciale, d'opportunités d'investissement dans l'aviculture et d'un marché international relativement stable du commerce des intrants pour la volaille.

Steinfeld et al (2006) avaient déjà annoncé que les transitions géographiques des systèmes de production dans les pays en développement se concrétisent par le rapprochement des zones de production des grands centres de consommation. Faye et Alary (2001) ajoutaient également que le développement de systèmes d'élevage périurbains à cycle court serait probablement la meilleure réponse à l'augmentation de la demande urbaine en viande dans les villes africaines. En plus de ces tendances lourdes, l'implication progressive du secteur privé a généralement permis la modernisation et l'industrialisation de la production avicole dans le Sud. Selon Herrero et al (2014), la transition des systèmes d'élevage se matérialise par l'expansion des productions monogastriques (volailles et porcs) vers des systèmes de production industriels. En effet, l'industrialisation des systèmes de production est attendue avec une augmentation substantielle de 35% à 80% des produits monogastriques en Afrique d'ici 2050 avec, en parallèle, une consommation plus importante en Afrique de l'Ouest par rapport aux autres régions de produits monogastriques (poulet, porc et œufs). Ainsi, il a été estimé que la consommation sera multipliée par 6 ou 7 dans les pays d'Afrique de l'Ouest et par 4 en Afrique de l'Est et du Sud d'ici 2050 (Herrero et al). L'émergence de la production monogastrique et surtout de la production de volaille a donc été bien prédite dans les pays d'Afrique de l'Ouest.

La FAO (2009) a fait valoir que les pays les moins avancés, comme ceux d'Afrique, ont un réel potentiel pour développer le marché du poulet, car il n'est pas encore saturé, et qu'une augmentation de 87% de la production de viande était prévue de 2009 à 2018. Par conséquent, de réelles opportunités de développement des filières monogastriques (volaille et porc) se dessinent pour les décennies actuelles en lien avec la croissance de la population urbaine. En effet, les pays d'Afrique subsaharienne connaîtront une croissance démographique supplémentaire de 329 millions d'habitants d'ici 2029, dont les deux tiers vivront en milieu urbain. La barre symbolique des 500 millions d'urbains serait dépassée en 2020 et la population urbaine africaine devrait atteindre 775 millions de citoyens en 2030, soit 47% de la population totale (TACS Economic, 2017). En outre, près de 100 villes africaines compteront plus d'un million d'habitants en 2030. Par conséquent, la forte croissance urbaine constitue l'un des moteurs de l'émergence des filières de production animale grâce à l'augmentation et la diversification de la consommation de viande. La production animale connaîtra ainsi une croissance de 25% d'ici 2029. La production de volaille est l'un des secteurs où la croissance sera la plus rapide (OCDE/FAO, 2020).

Cependant, la disponibilité des ressources alimentaires pour la production reste un facteur déterminant dans l'émergence des filières de production animale. A ce titre, déjà en 2014, Delgado et al. (2014) dans une prospective sur la révolution alimentaire avaient estimé que la production mondiale de céréales devrait augmenter de 292 millions de tonnes, de 1990 à 2020, pour répondre à la demande en alimentation animale. Ces quantités sont a priori déjà atteintes, puisque la production des États-Unis était déjà estimée, pour la même période, à plus de 200 millions de tonnes de céréales. En d'autres termes, l'augmentation de la demande en céréales devrait garantir la production de monogastriques et notamment de volailles. En outre, la révolution dans le secteur de l'élevage ne devrait pas avoir un impact significatif sur les prix mondiaux des céréales, puisque la stabilité des prix est garantie au moins jusqu'en 2020 avec des fluctuations très mineures.

Il y a deux raisons principales à la stabilité des prix. Tout d'abord, l'existence d'une réserve de production assure le maintien du prix sur le marché international. En effet, les grands producteurs comme les États-Unis, l'Australie et le Canada disposent de vastes étendues de terre qui peuvent faire face à une augmentation soudaine de la demande mondiale de céréales. Ensuite, la demande réagit plus rapidement aux variations de prix, car la production de céréales est un investissement très rentable pour les grands producteurs. Enfin, l'augmentation de la consommation de produits animaux contribue à la diminution de la consommation humaine directe de céréales. L'OCDE/FAO (2020) confirme que la production de maïs passera de 193 millions de tonnes à 1315 millions de tonnes au cours de la prochaine décennie, avec une augmentation du prix international du maïs inférieure à l'inflation vers 2029. Ainsi, il semble qu'un marché commercial international stable combiné à des investissements croissants soit la clé pour expliquer l'émergence du secteur de la volaille commerciale en Afrique subsaharienne.

Les opportunités d'investissement sur les marchés agricoles africains s'élèveraient à plus de 100 milliards de dollars US d'ici 2025 par an (BAD/FAD, 2016). De 2015 à 2025, les investissements pour la transformation de 18 chaînes de valeur agricoles s'élèveraient entre 315 et 400 milliards de dollars US. Par ailleurs, le marché agricole africain est resté attractif pour les investissements, malgré les faibles rendements agricoles. L'augmentation substantielle des importations de produits alimentaires reflète une forte demande. Cependant, l'implication du secteur privé est systématiquement requise, car les capitaux à mobiliser dépassent largement les ressources du secteur public africain.

Il est important de noter que la forte croissance enregistrée est également le fruit de politiques protectionnistes visant à suspendre les importations de poulet depuis 2005, suite à l'épidémie de grippe aviaire en Afrique de l'Ouest. En effet, ces mesures ont été mises en place dans un contexte de recrudescence des importations de découpes de volailles qui ont ralenti la filière avicole locale. Johnson (2011), citant l'exemple du Sénégal, du Cameroun et du Ghana, souligne que ces trois nations ont adopté des solutions différentes face à la pression des producteurs pour limiter les importations. Le Cameroun a appliqué des mesures tarifaires et non tarifaires (baisse des quotas, taxation plus stricte des importations) tandis que le Ghana a choisi de soutenir les producteurs dans le processus de production. Au Sénégal, les producteurs ont lancé une campagne de sensibilisation sanitaire contre le poulet importé pour obtenir le soutien des consommateurs et demander l'arrêt des importations. Certains pays africains ont alors profité d'une crise sanitaire pour accorder une meilleure protection commerciale au secteur de la volaille, ce qui constitue un déterminant important de l'évolution récente de la production de volaille dans la région.

Une croissance rapide du secteur avicole commercial au sein des pays de l'UEMOA a été estimée entre 9 et 10% par an, ce qui fait du secteur avicole moderne depuis 2005, l'un des 5 secteurs sélectionnés par la Commission de l'UEMOA pour des mesures de protection (AEC, 2014). Ainsi,

de réels besoins d'investissement existent, car le chiffre d'affaires du secteur avicole sous-régional est estimé en moyenne à plus de 172 millions de dollars US par an (UEMOA, 2008).

Lorsqu'on les analyse pour les pays d'Afrique de l'Ouest, et le Sénégal en particulier, les facteurs de croissance du secteur avicole mis en évidence dans la littérature reflètent les conclusions faites pour le secteur agricole en général. La croissance démographique avec une forte composante urbaine et l'augmentation relative du pouvoir d'achat des ménages, notamment en milieu urbain, en sont des causes majeures, comme dans de nombreux autres pays du Sud. A cela s'ajoutent des facteurs spécifiques à l'aviculture commerciale, à savoir les progrès technologiques de l'aviculture commerciale, dont les itinéraires techniques ont été adaptés de pays déjà à la pointe ou ont été introduits sans obstacles majeurs. Par ailleurs, l'augmentation des investissements privés a résulté des niches offertes par l'aviculture commerciale.

L'expansion a été fortement encouragée par les politiques commerciales nationales et les appuis du secteur public (formation, conseil), qui ont permis de tirer profit d'une situation de marché favorable à la production locale. Il faut également noter qu'à côté de l'aviculture moderne, proche des standards de production et de transformation des pays développés, l'aviculture modernisée et semi-intensive s'est également développée sur la base de l'intérêt croissant de la population pour l'aviculture, notamment les petits promoteurs privés, les groupements de jeunes et de femmes, qui ont su tirer parti de leur accès au marché des poussins et des aliments pour volailles, ainsi qu'à l'encadrement technique et aux services vétérinaires, grâce aux mécanismes d'intégration verticale et aux liens avec la filière moderne.

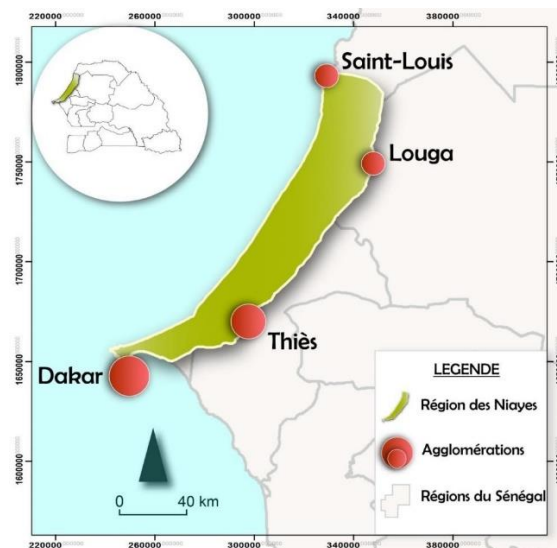
Développement de l'aviculture commerciale

Croissance du secteur par type de production (viande, poulet, etc.), taille de l'entreprise, répartition géographique

- ***Répartition géographique des exploitations avicoles commerciales***

L'aviculture moderne au Sénégal est principalement concentrée dans la zone des Niayes qui s'étend de la région de Dakar à Saint Louis en passant par les régions de Thiès et de Louga. La zone des Niayes est située sur la côte nord du Sénégal et s'étend sur une bande côtière de 180 km de long et 20 km de large (Seck et al., 2005) (Carte 1). La forte concentration de fermes avicoles commerciales dans cette zone éco-géographique est principalement due à des conditions climatiques favorables au développement de races exotiques (Traoré, 2006). De novembre à mai, les températures sont douces et les amplitudes thermiques journalières sont faibles en raison des vents côtiers maritimes (Ndao, 2012). Une concentration spatiale plus précise est en effet observée dans les zones périurbaines de Thiès, Tivaouane et Mbour et le long des routes reliant Dakar à ces centres urbains secondaires. Cette concentration est marquée par un réseau dense de fermes avicoles semi-industrielles et industrielles (Ly, 2020). Ainsi, le bassin périurbain de Dakar et sa banlieue et la région de Thiès concentrent 80% des exploitations avicoles modernes. Une telle concentration très déséquilibrée par rapport au reste du Sénégal provient également du poids démographique des deux bassins, corrélé à une hyper-concentration économique, industrielle et de services qui crée une demande solvable et offre ainsi plus d'opportunités aux exploitations avicoles commerciales.

Carte 1 : Localisation de la zone des Niayes au Sénégal



Source, Diop 2018

Comme toutes les autres capitales des pays d'Afrique de l'Ouest, Dakar est le poumon économique du Sénégal, puisque s'y concentrent les activités économiques, industrielles, de services notamment, et les activités administratives. Au début des années 2000, la capitale représentait 55% du PIB national et 2/3 du PIB urbain, 94% des entreprises nationales, 83% des entreprises modernes et 95% des entreprises industrielles et commerciales (Chenal et Wade, 2009 ; Diop, 2009; Banque mondiale, 2015). Les recensements de l'ANSD réalisés en 2013 montrent que pour 342 550 unités industrielles comptabilisées, 64,9% sont à Dakar qui est suivie par la région de Thiès avec 12,9%. Dakar est également le plus grand marché de consommation du pays avec une population estimée à plus de 3,8 millions en 2020, soit 23% de la population nationale (ANSD, 2020). Dakar reste de loin le plus grand marché de consommation du pays. Par conséquent, en termes de potentiel, il est marqué par la montée d'une classe moyenne urbaine au cours des deux dernières décennies, dont la demande croissante a un impact sur tous les sous-secteurs économiques et détermine leur évolution.

Par ailleurs, la proximité des unités industrielles avicoles avec toutes les usines d'aliments du pays (SEDIMA, AVISEN, PRODAS, NMA Sanders, SENTENAC...), toutes les écloséries (SEDIMA, PRODAS, AVISEN, AVIVET, JAI LAXMI, AVIBOYE...) et de nombreux cabinets vétérinaires est un atout majeur pour accéder aux intrants, équipements et services indispensables à la production avicole moderne. Une telle proximité amène les industriels (engraisseurs et couvoirs) dans un rayon maximum de 30 km des exploitations avicoles commerciales (FAO, 2014). De plus, l'accès facile aux intrants importés par le port et l'aéroport international de Dakar (aujourd'hui transféré à Ndiass) est un avantage supplémentaire de la concentration des exploitations à proximité de la capitale (Arbelot et al., 1997). En revanche, la forte pression foncière qui s'est accrue au cours des cinq dernières années est devenue l'une des principales contraintes à la croissance et à la viabilité des exploitations avicoles commerciales. Les exploitations qui ne peuvent pas se délocaliser plus à l'est, au nord et au sud dans la zone des Niayes de la région de Thiès et dans les zones de Diamniadio et de Mbour¹ (sud-est de Dakar) deviennent précaires car l'urbanisation empiète autour des exploitations et les prix des terrains pour l'implantation urbaine augmentent.

¹ Diamniadio est administrativement partie de la région de Dakar et Mbour de la région de Thiès

- ***Évolution des volumes de production au cours des cinq dernières années***

Depuis la fin des importations en 2005, le secteur de la volaille moderne s'est fortement développé grâce au dynamisme du secteur privé et à l'amélioration des pratiques de production. L'évolution, au cours des cinq dernières années, est caractérisée par une augmentation dans tous les segments productifs du secteur commercial. Entre 2015 et 2019, la production de poussins de chair a augmenté de 40,47%, passant respectivement de 35 millions de poussins à 51,4 millions de poussins. Quant aux poussins de ponte, leur production a été quantifiée à 2,6 millions de sujets en 2015 et 3,4 millions de sujets en 2019, soit une augmentation de 813 mille poussins entre ces deux années, soit 13,48%. Les volumes de production d'aliments pour volailles (viande et œufs) ont également connu une augmentation significative, passant de 229 milliers de tonnes en 2015 à 328 milliers de tonnes en 2019, soit une augmentation de 98 milliers de tonnes ou 17,62%. Par conséquent, les quantités de poulet (poulets de chair et œufs de réforme) et d'œufs destinés à la consommation ont augmenté. De 2015 à 2019, la production de poulet est passée de 51,000 tonnes à 78,000 tonnes, soit une augmentation de 20,42%. Les œufs de consommation estimés à 514 millions en 2015 sont passés à 885 millions en 2019, soit une augmentation de 370,6 millions (CNA, 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019).

Une telle évolution à la hausse et généralisée de tous les segments de 2015 à 2019 a entraîné l'augmentation du chiffre d'affaires. En 2016, la production de poussins, de poulets et d'œufs de table a généré un chiffre d'affaires de 271,7 millions de dollars US² réparti en production de poussins (36,3 millions de dollars US), de poulets (163,6 millions de dollars US) et d'œufs de consommation (71,8 millions de dollars US).

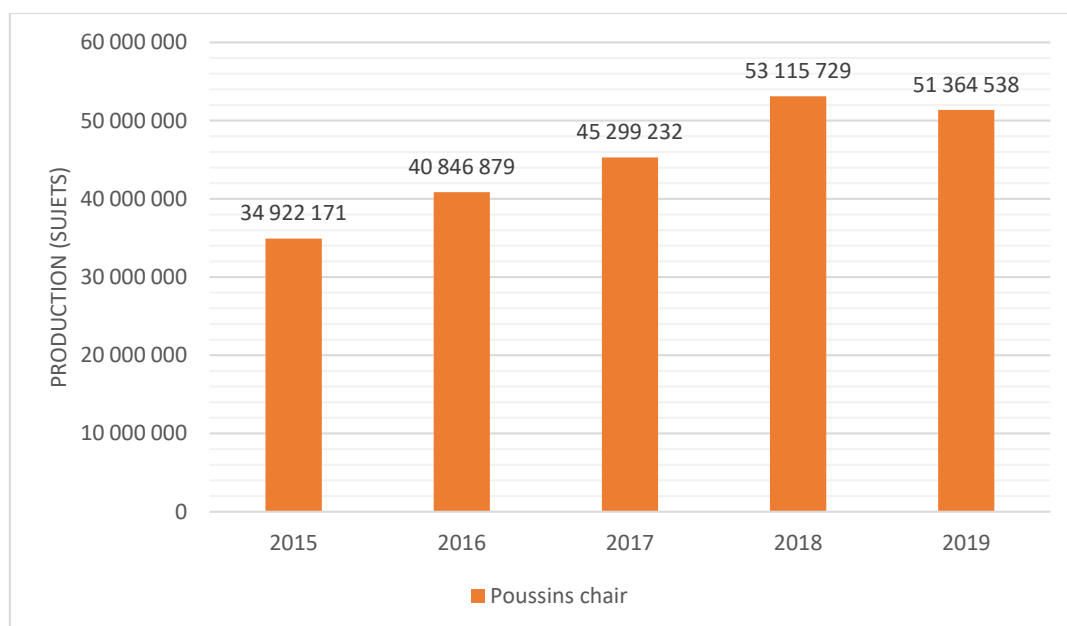
De 2016 à 2017, la production de poulet a connu une augmentation de 20 millions d'oiseaux, soit une contribution estimée à 272,7 millions de dollars US pour le secteur (MEPA/AEC, 2018 ; MEPA, 2020). Entre 2018 et 2019, le chiffre d'affaires de la filière avicole moderne est passé de 482,4 millions à 536,5 millions de dollars US, soit un chiffre d'affaires supplémentaire de 54,1 millions de dollars US ou 5,31 % (CNA, 2018 ; 2019).

- ***Production de poussins***

De 2015 à 2016, la production de poussins de chair est passée de 34,9 millions de poussins à 40,8 millions de poussins soit une croissance en valeur absolue de 5,9 millions de poussins. De même, la production de poussins de ponte est passée de 2,6 millions en 2015 à 3,7 millions en 2016, soit une augmentation de 1,1 million de poussins (CNCR/MEPA, 2018). Entre 2015 et 2016, la production de poussins a enregistré une augmentation différenciée de 16,9% pour les poussins de chair et de 49,8% pour les poussins de ponte. Un premier record historique de production totale de poussins a été enregistré en 2016 avec 44,5 millions de poussins équivalant à un chiffre d'affaires de 38,1 millions de dollars US (MEPA, 2020). Ce record a été maintenu en 2017 avec une production totale de 48 millions de poussins, répartis en 45,2 millions de poussins de chair et 2,7 millions de poussins de ponte, soit un chiffre d'affaires de 33,3 millions de dollars US et 4,5 millions de dollars US respectivement (MEPA/DIREL, 2018). Par ailleurs, une baisse de la production de poussins de ponte a été constatée entre 2016 et 2017 soit une réduction de 42%. Cette baisse a été observée de 2018 à 2019 avec un total de 56,3 millions de poussins diminuant à 54,78 millions de poussins. Une telle fluctuation est le résultat de la baisse de 1,67% de la production de poussins-chair en 2019 qui a été atténuée par l'augmentation de 3,3% de la production de poussins de ponte la même année. Le chiffre d'affaires de la production de poussins est passé de millions 47 de dollars US en 2018 à 45,4 millions de FCFA en 2019.

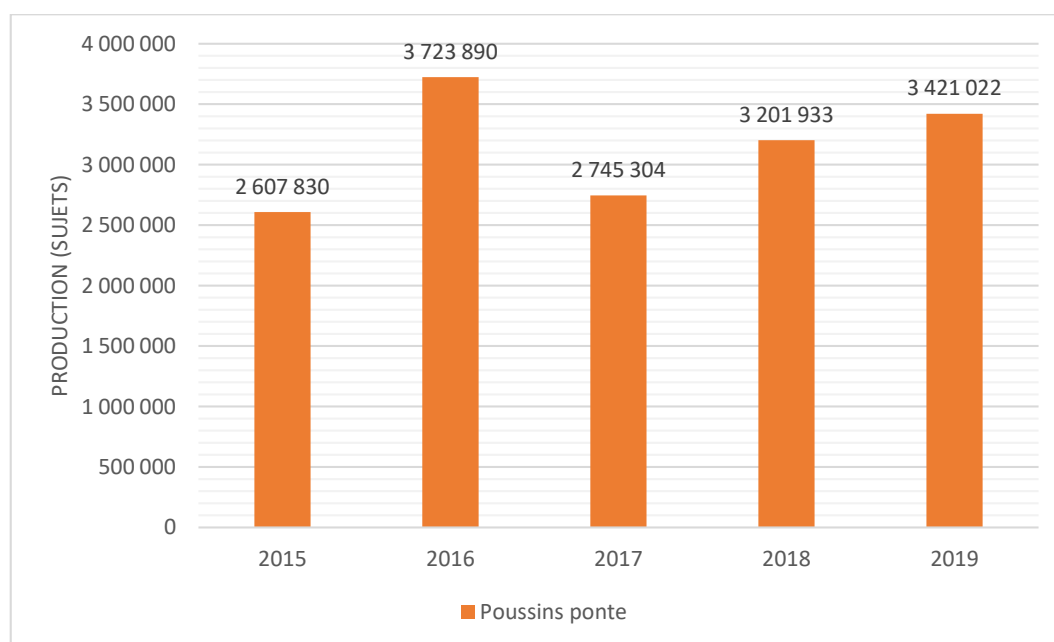
² 1 \$US = 550 FCFA

Figure 1 : Production de poussins - poulets de chair (2015 à 2019)



Source : NAC, 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

Figure 2. Production de poussins - ponte (2015 à 2019)



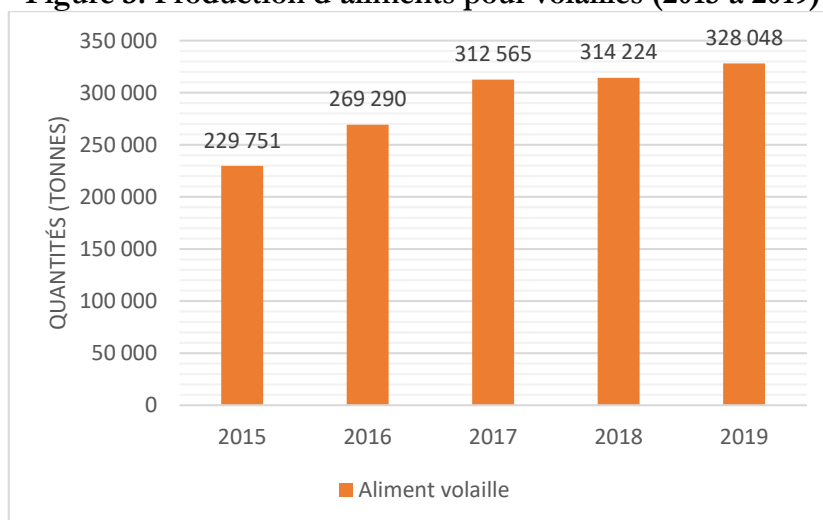
Source : NAC, 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

Les plus grands producteurs de poussins au Sénégal en 2019 sont SEDIMA (35,01%), AVIBOYE (14,49%), PRODAS (11,96%), AMAR (11,28%). Le quatuor de tête est suivi de 7 acteurs marginaux (SOSEPA EMAAP, JAI LAXMI, SAPRAM, SENAV, VIRIDIS) dont les productions oscillent entre 2 et 7 des totaux nationaux %.

- **Production d'aliments pour volailles**

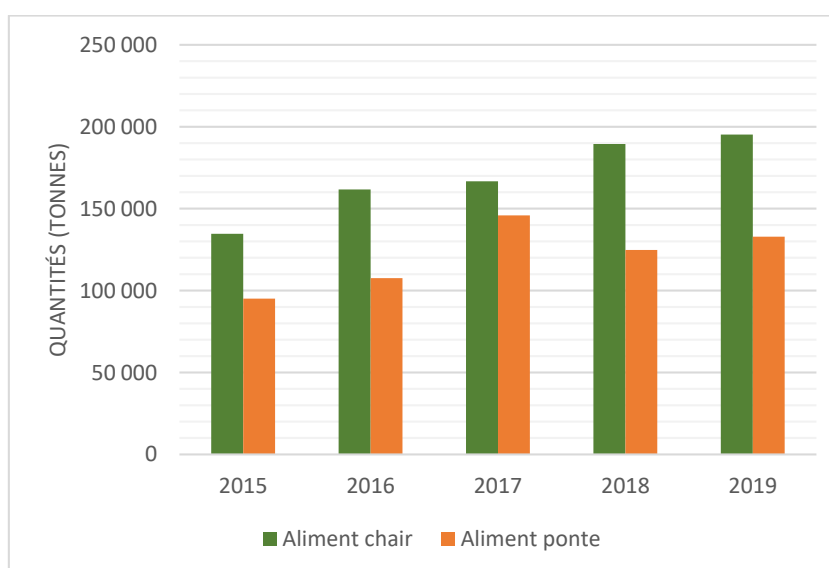
La production d'aliments pour volailles a connu une évolution positive au cours des cinq dernières années, de 2015 à 2019. De 2015 à 2016, les quantités produites ont augmenté de 7,92% et les chiffres d'affaires sont passés de 108,3 millions de dollars US à 127,3 millions de dollars US. Entre 2017 et 2018, les quantités produites sont passées de 312.565 tonnes à 314.224 tonnes, soit une augmentation en valeur absolue de 1,6 tonne d'aliments. En 2017, les aliments pour la production de viande ont représenté 53% de la production totale contre 47% pour la spéculation sur les œufs. Une augmentation de la part des aliments pour la viande (60%) a été observée en 2018, alors que la production de ponte ne représentait que 40% de la production totale. En 2019, la production totale d'aliments s'est élevée à 328.048 tonnes, dont les 195.185 tonnes en aliments pour chairs et 132.836 tonnes en aliments pour pondeuses. Le chiffre d'affaires des aliments industriels pour volaille en 2019 s'est élevé à 158,6 millions US\$ dont 100,9 millions de dollars US pour l'aliment-chair et 59,3 millions de dollars US pour l'aliment-pondeuses (MEPA, 2020).

Figure 3. Production d'aliments pour volailles (2015 à 2019)



Source : NAC, 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

Figure 4. Production de chaises et d'aliments pour poulets de chair (2015 à 2019)

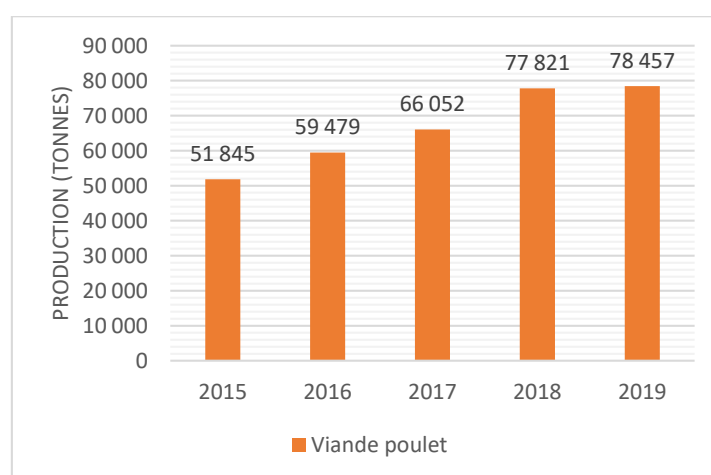


Source : NAC, 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

- **Production de poulets**

La production de volailles industrielles a augmenté au cours des cinq dernières années. La production totale de viande de poulet (poulets de chair et poules pondeuses de réforme) de 2015 a été estimée à 51, 845 tonnes, réparties en 48,902 tonnes de viande de poulet de chair et 2,943 tonnes de poules pondeuses de réforme. En 2016, la production de poulet a été estimée à plus de 59,479 tonnes, dont 95% de viande de poulet de chair et 5% de viande de réforme. Le chiffre d'affaires était, en 2016, estimé à plus de 155.1 million de dollars US (MEPA/DIREL, 2018 ; CNCR/MEPA, 2018). Entre 2017 et 2018, les quantités de viande produites sont passées respectivement de 66,052 tonnes à 77,821 tonnes, soit une augmentation de 11,769 tonnes de viande de poulet. Pour 2018, les valeurs financières sont estimées à 202.9 millions de dollars US pour la viande de poulet de chair et 11.7 millions de dollars US pour les réformes. Enfin, la production de viande de poulet en 2019 s'élève à 78, 457 tonnes de poulets équivalant à un chiffre d'affaires de 216.3 millions de dollars US pour la filière moderne. La viande de poulet de chair domine largement avec 95% de la production totale, la viande de poulets de réforme ne représente que 5% de la production.

Figure 5. Production de viande de volaille (2015-2019)

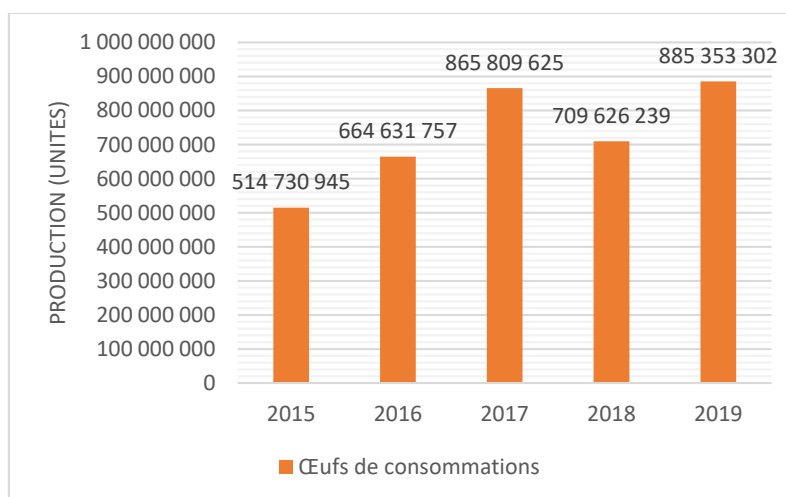


Source : NAC, 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

- **Production d'œufs de consommation**

En 2015, la production d'œufs de consommation était estimée à 514.7 millions d'unités équivalant à un chiffre d'affaires de 55. 6 millions US\$. La production a enregistré une augmentation de 6,85% l'année suivante (2016) équivalente à un chiffre d'affaires de 71.8 millions de dollars US (CNCR/MEPA, 2018). De 2017 à 2018, la production est passée respectivement d'une augmentation de 5,23% à une augmentation de 8,18% soit une augmentation de 11,769 unités. En 2019, la production d'œufs de consommation a été estimée à 885 millions d'équivalents pour un chiffre d'affaires de 95. 6 millions de dollars US (Ly 2020).

Figure 6. Production d'œufs de table (2015-2019)



Source : NAC, 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

3.2. Évolution de l'environnement politique : commerce national, régional et international, investissements, soutien du secteur privé, sécurité alimentaire, santé animale.

Le secteur de la volaille commerciale a fait un premier pas institutionnel suite à la menace de la grippe aviaire. En 2008, un Plan national de prévention et de lutte contre la grippe aviaire au Sénégal (PAPLUGA) a été formulé sous l'égide du Comité national de prévention et de lutte contre la grippe aviaire (CONAGA) créé par le Ministère en charge de l'élevage. Les circonstances ont ainsi conduit à mieux étudier la commercialisation de la volaille au Sénégal ainsi que la situation et les caractéristiques des exploitations avicoles (fermes et couvoirs) pour décrire leur état sanitaire. Ceci a conduit à la formulation d'un plan de développement 2010-15 à la demande des acteurs de la filière avicole (AEC, 2010). Ce plan recommandait une meilleure structuration du secteur avec la mise en place d'une organisation faîtière des acteurs de la filière avicole. Après un long processus initié par le Ministère de l'élevage et de la production animale (MEPA) et soutenu par le Secrétariat permanent de la stratégie de croissance accélérée (SCA) et le Cluster des productions animales et des industries animales, un processus de structuration a été lancé (SCA, 2013).

En octobre 2012, un comité *ad hoc* a élaboré les textes constitutifs de l'organisation faîtière qui s'appelle *Interprofession Avicole du Sénégal* (IPAS), qui a finalement été créée en octobre 2013. Ainsi, IPAS, dès sa création, a pu se doter d'un plan stratégique 2017-2023. Depuis sa création en 2013, l'IPAS s'est engagée dans la promotion participative de la filière avicole avec un objectif de 517,2 millions de dollars US par an de chiffre d'affaires à l'horizon 2020. La marge de progression reste importante et montre combien les performances pourraient être améliorées dans la chaîne de valeur de la volaille. En juillet 2013, une réunion technique ministérielle a identifié un ensemble d'actions à mener pour les 10 prochaines années en cinq points, à savoir (i) la création de zones dédiées à l'aviculture, à savoir " bassin de production avicole " à proximité des marchés de consommation ; ii) produire localement du maïs pour l'aviculture dans les régions du sud-est et faciliter la contractualisation des relations commerciales entre les producteurs de maïs et les gaveurs ; iii) maintenir la suspension sanitaire des importations de produits avicoles pour une période de sept ans (2013-2020) et renforcer la réglementation y afférente ; iv) appliquer une taxe additionnelle basée sur le poids de la viande de volaille importée pour une période de trois ans (2021-2023) ; v) actualiser et compléter, au cours de la période 2013-2015, les textes réglementaires régissant le secteur avicole au Sénégal (AEC, 2010).

Par la suite, après une première ébauche en 2010, une stratégie de développement de la filière avicole a été affinée en 2014 avec une vision et des objectifs stratégiques de compétitivité, de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de croissance économique. En 2014, les actions à l'horizon 2020 étaient de " *faire du secteur avicole un moteur de l'émergence du Sénégal à travers une offre suffisante et compétitive de produits avicoles et d'ovoproduits, diversifiée et de qualité, contribuant à l'emploi des jeunes, à la réduction de la pauvreté, à la lutte contre la malnutrition et au développement des exportations de produits à haute valeur ajoutée.* " Une telle vision a été structurée en 3 axes stratégiques à savoir i) l'amélioration du cadre institutionnel ; ii) le renforcement de la compétitivité et iii) l'appui à l'IPAS, la gouvernance et le plaidoyer (ACS, 2014).

De 2014 à 2021, l'aviculture commerciale a bénéficié de la politique de commerce extérieur du Sénégal de nature " protectionniste " avec une barrière technique maintenant l'interdiction d'importation malgré la mise en œuvre du Tarif extérieur commun (TEC) en janvier 2015 et des Accords de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne. Toutefois, il convient de souligner que dans le cadre du Plan Sénégal Emergent (PSE) et de son Plan d'Action Prioritaire (PAP) 2014-2018, la filière avicole n'a pas été explicitement ciblée parmi les secteurs prioritaires nécessitant des interventions directes et spécifiques du Gouvernement.

Bien que le Projet d'Appui au Développement de l'Aviculture Familiale (PRODAF) ait été inscrit parmi les projets prioritaires d'élevage dans le Budget Consolidé d'Investissement (BCI), le ministère en charge de l'élevage n'a pas réussi à dégager des ressources financières stratégiques pour l'aviculture. Le sous-secteur de la volaille " industrielle " est bien inclus dans l'opérationnalisation des projets phares, mais en fait la volaille commerciale n'est pas citée pour la " mise en place de 100-150 projets d'agrégation ciblant les secteurs de l'agriculture et de l'élevage à haute valeur ajoutée ". Les progrès remarquables de l'aviculture commerciale, dominée par le secteur privé, n'ont pas conduit les décideurs sénégalais à la considérer comme un secteur prioritaire devant être renforcé par une aide gouvernementale. En effet, le soutien du gouvernement s'est limité à la suppression de la TVA sur certains intrants pour produire des poulets et des œufs de table, tels que les matières premières comme le maïs, les tourteaux, les intrants vétérinaires (médicaments, vaccins et prémix) et les poussins d'un jour.

L'analyse des faiblesses de l'aviculture sénégalaise a été faite dans le cadre de l'analyse d'impact COVID-19 (Ly, 2020), et de la formulation du plan de relance de l'aviculture sénégalaise (MEPA, 2021). Il existe des faiblesses internes induisant une progression précaire de l'aviculture moderne, due plus à une protection contre la concurrence internationale qu'à une compétitivité effective.

Les contraintes et les déficiences internes sont identifiées comme des facteurs négatifs qui compromettent la durabilité de l'aviculture commerciale moderne émergente et le renforcement de sa position sur le marché de consommation des produits avicoles au Sénégal. Les principaux facteurs négatifs sont les suivants :

- Absence d'un système d'information fiable sur la cartographie et les caractéristiques des différents types d'acteurs, la production, la productivité, le coût des poussins, de la viande de volaille, des œufs.. ;
- Faiblesse des moyens opérationnels d'intervention de la Direction des Services Vétérinaires et de la Direction de l'Elevage du Ministère en charge de l'élevage ;
- Présence limitée d'appuis publics et privés ainsi que de services de suivi technico-économique pour l'aviculture industrielle et semi-intensive ;
- Absence de politique de suivi des paramètres de production, des marchés, des prix, des importations et des exportations ;

- Professionnalisation insuffisante et faibles capacités institutionnelles et organisationnelles des acteurs ;
- Absence de mesures de contrôle de l'hygiène tout au long de la chaîne de valeur et incertitude quant à la qualité de l'hygiène et à la traçabilité ;
- Il n'existe pas de réglementation spécifique concernant l'installation et le fonctionnement des exploitations avicoles et la distribution des produits avicoles, bien que les codes d'hygiène et de l'environnement légifèrent sur certains aspects généraux ;
- Faible intégration verticale entre producteurs et industriels, car elle se limite généralement à la fourniture d'intrants ou, tout au plus, au suivi après-vente des exploitations par les industriels.

En 2021, un processus de diagnostic et de consultation multi-acteurs sur le secteur avicole a été organisé par le MEPA en collaboration avec le Bureau de supervision de la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (BOS-PSE), IPAR et IPAS. A partir de janvier 2021, une Task Force a été mise en place par le Ministère en charge de l'élevage, avec IPAS, le Centre National de l'Aviculture, le département de l'élevage, le BOS-PSE, pour lancer un Plan Sénégal Emergent Avicole (PRAVIS) en mars 2021. Par la suite, quatre webinaires régionaux avec les acteurs du secteur avicole regroupés en quatre zones³ ont été organisés pour informer et impliquer les acteurs de base dans le processus de validation (inspecteurs régionaux et départementaux de l'élevage et de la production animale, organisations de producteurs de base, particuliers, membres de l'IPAS et du Conseil national de l'élevage féminin (DINFEL). Les réunions régionales ont été bien suivies et ont permis des échanges entre les différents acteurs régionaux, ainsi qu'entre les services centraux du MEPA et les acteurs du niveau décentralisé. L'IPAR a contribué à l'appropriation du Plan de relance à la base et à sa diffusion auprès des acteurs nationaux. Le processus a finalement abouti à l'adoption consensuelle du PRAVIS, qui a été présenté par le ministre de tutelle en Conseil des ministres le 28 avril 2021⁴. La mise en œuvre de ce plan est désormais effective et fait partie des indicateurs du tableau de bord élaboré par le BOS/PSE pour chaque Conseil des ministres pour l'exécution des projets phares et des réformes du PSE (volet avicole et laitier).

En juin 2021, l'IPAS a tenu son Assemblée Générale Ordinaire pour pouvoir contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques dans la chaîne de valeur avicole au Sénégal. A ce titre, l'IPAS, qui est depuis mai 2021 le premier organisme faîtière officiellement reconnu dans les secteurs de l'élevage et de la culture au Sénégal, est devenu pleinement éligible à la collecte et à la redistribution des fonds dans le cadre du Fonds National de Développement Agro-Sylvo-Pastoral (FNDASP). Désormais, en application de la Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale, l'IPAS peut, avec le Gouvernement mettre en œuvre des mécanismes de collecte sur les transactions commerciales nationales et internationales et mettre en place des mécanismes de refinancement, de redistribution et d'investissements structurants dédiés à la filière avicole.

Facilité de faire des affaires

Avec un taux de croissance de plus de 5% pour la période 2014-2019, le Sénégal est l'un des pays les plus dynamiques d'Afrique⁵ subsaharienne (Banque mondiale, 2020). Même si la crise Covid-19 a affecté l'activité économique et provoqué une régression du PIB, une croissance de 5,2 % est attendue pour l'année 2021. Cependant, le taux de pauvreté du Sénégal était estimé à 42,8 % en 2011 et à 37,8% en 2018/19 (ANSD, 2022). De plus, le pays figure depuis 2000 sur la liste des

³ 23 mars 2021 Zones sud et east (Tambacounda, Kolda, Sédhiou, Ziguinchor) ; 26 mars, Zone centre (Kaffrine, Kaolack, Fatik, Diourbel) ; 30 mars : Thiès, zone de Dakar ; 31 mars, zone nord (Saint-Louis, Matam, Louga)

⁴ <https://www.sec.gouv.sn/actualite/conseil-des-ministres-du-28-avril-2021>

⁵ <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/SN/indicateurs-et-conjoncture>

pays les moins avancés (PMA) en raison d'une " *détérioration soutenue de sa situation économique* " (Nations unies, 2016). Néanmoins, le Sénégal est une bonne destination d'investissement en raison d'une bonne stabilité politique, d'une position géographique propice aux échanges et d'une politique commerciale relativement ouverte. Cependant, pour mieux encourager les investissements internes et externes, le Sénégal doit encore améliorer certains facteurs. En effet, la Direction de la prévision et des études économiques (DPEE) montre que, selon le secteur économique, les entreprises se plaignent principalement de plusieurs contraintes dues à leur environnement, à savoir la corruption, les difficultés de recouvrement des créances notamment publiques, l'insuffisance de la demande, la concurrence déloyale, la fiscalité contraignante et l'accès difficile au foncier (DPEE, 2019). Le niveau de facilité de faire des affaires au Sénégal avec un focus sur le niveau d'accès aux ressources et l'environnement des affaires permet de circonscrire et de caractériser le contexte économique et social de l'aviculture commerciale sur la base des 5 derniers rapports *Doing business* du Groupe de la Banque mondiale. Ainsi, 10 indicateurs de facilitation des affaires sont considérés, dont la pertinence et la comparabilité permettent de juger les réformes entreprises par 190 pays pour améliorer l'environnement des affaires et encourager l'entrepreneuriat. Une telle approche appliquée à la filière avicole commerciale du Sénégal permet de mieux identifier les facteurs d'émergence du secteur avicole et de prévoir les modalités et les conditions d'une évolution favorable.

Accès aux ressources : terre, capital, génétique, alimentation, savoir-faire

L'accès aux ressources pour l'aviculture commerciale est différencié selon les ressources considérées.

- ***Terrain***

Comme toutes les activités économiques périurbaines, le foncier périurbain est soumis à une très forte pression et concurrence entre les usages qui ne sont pas destinés à l'habitat, l'extension des quartiers anciens et l'occupation de nouveaux quartiers par des lotissements publics ou commerciaux. Le foncier reste parmi les problèmes majeurs de l'aviculture commerciale qui est localisée principalement dans la zone où sont concentrés les questions d'accès au foncier et les conflits sont les plus aigus au Sénégal. De nombreuses exploitations avicoles sont prises en tenaille par l'expansion de l'habitat et leur précarité est évidente. Les territoires communaux s'étendent sur la base de délibérations de décideurs soumis à la pression de leurs administrés passés ou potentiels. Comme ailleurs au Sénégal, de nombreuses occupations sont le fruit d'arrangements coutumiers et informels et ne sont pas protégées par des droits fonciers durables tels que des titres fonciers au nom des propriétaires des exploitations.

- ***Capital***

L'aviculture n'échappe pas à la situation générale du crédit au Sénégal. Le système bancaire traditionnel est peu favorable aux activités d'élevage en raison des risques sanitaires et de la méconnaissance des activités d'élevage par les services de crédit fortement orientés vers le commerce, le secteur tertiaire et le crédit à la consommation. La situation du crédit est d'autant plus précaire que le secteur des assurances est quasiment absent du secteur de l'élevage en général.

- ***Génétique***

L'accès aux poussins est facile grâce au réseau de naisseurs-éleveurs qui produisent localement des œufs à couvrir et de naisseurs-importateurs qui importent des œufs à couvrir. Ce réseau est très concentré mais assure une distribution des poussins malgré les perturbations saisonnières liées à

une demande qui peut être erratique. Les poussins sont distribués sans grandes difficultés grâce à un réseau routier qui s'est relativement amélioré au cours des 5 dernières années. La délocalisation du fret commercial de l'aéroport de Dakar vers l'aéroport de Ndiass, qui est une plate-forme aéroportuaire, a permis de faciliter et de fluidifier les importations et les expéditions.

- ***Alimentation en aliments pour animaux***

La dépendance de l'aviculture commerciale vis-à-vis du maïs importé est l'un des principaux obstacles à une plus grande compétitivité de l'aviculture commerciale. Le marché local du maïs n'est pas très bien connecté à la demande de volaille car les zones de production de maïs au Sénégal sont éloignées des zones de production de volaille. De plus, la filière maïs est encore embryonnaire en termes d'organisation de la production et de contractualisation avec la demande du secteur avicole.

- ***Savoir-faire***

Le Sénégal dispose d'une bonne expertise en aviculture qui découle d'une longue tradition de formation avicole à travers le Centre National Avicole de Mbao, les projets avicoles et les mécanismes de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, avec les ONG. Depuis 2017, les activités de formation dans le cadre du Cluster Avicole institué par le Ministère de la Formation Professionnelle, l'IPAS et le MEPA ont permis de former près de 840 aviculteurs de niveau intermédiaire. Ainsi, le savoir-faire avicole est un facteur d'émergence reconnu. Par ailleurs, la proximité du Laboratoire National d'Élevage et Recherches Vétérinaires (LNERV) et de l'École Inter-Etats des Sciences et Médecine Vétérinaires (EISMV) permet l'existence d'un véritable réseau d'encadrement technique et vétérinaire et de veille sanitaire, renforcé par les vétérinaires privés très présents dans les zones avicoles de Dakar et Thiès.

En plus de ces caractéristiques intrinsèques du secteur avicole, l'environnement des affaires au Sénégal présente une configuration et une évolution qui influencent fortement l'aviculture commerciale. L'environnement général des affaires contribue fortement aux performances de l'aviculture commerciale car il affecte en premier lieu le secteur formel dont l'aviculture commerciale est une composante.

Environnement des entreprises

L'évolution du score "*Doing business*" du Sénégal au cours des 5 dernières années montre que le pays améliore progressivement son environnement des affaires (The World Bank Group, 2016a, 2016b, 2018, 2019, 2020). En effet, la figure 7 montre que cet indicateur est en augmentation. Le classement *Doing Business* 2020 a donné la 123^{ème} position au Sénégal, avec une amélioration de 18 places par rapport au classement précédent. Selon le gouvernement, quatre réformes majeures expliquent une telle progression : "*la séparation des procédures de paiement et de déclaration des impôts, la réforme des taxes sur la contribution à l'économie locale, la réforme du tribunal de commerce et la réforme de la protection des investisseurs*"⁶. Concernant les indicateurs "*Doing business*", des efforts ont été principalement observés sur le score relatif à l'obtention d'un prêt, qui est passé de 30 à 65 de 2019 à 2020. Le score lié au paiement des impôts a également augmenté, passant de 48,1 à 51,2. L'évolution de l'environnement des affaires au Sénégal peut être analysée en fonction des conditions résultant des grandes réformes appliquées par le Sénégal au cours des 5 dernières années.

Facilité de création d'entreprises : La facilitation de la création d'entreprise favorise le renforcement d'un tissu formel de l'économie. Cet indicateur intègre les coûts liés à la création

⁶ <http://www.big.gouv.sn/index.php/2019/10/25/doing-business-2020-le-senegal-gagne-18-places/>

d'entreprise (capital minimum, frais de création, etc.), mais aussi le nombre de démarches et la durée de la procédure. Le Sénégal est classé 60èmeth sur 190 pays évalués dans le monde (Rapport " *Doing business 2020* "). Néanmoins, sur la période 2015-2017, cet indicateur est assez stable. L'augmentation de 3 points observée en 2018 est liée à la réforme réduisant les frais de notaire pour la création d'une entreprise. En outre, le Sénégal a abaissé le capital minimum requis pour la création d'entreprise en 2015, puis en 2016.

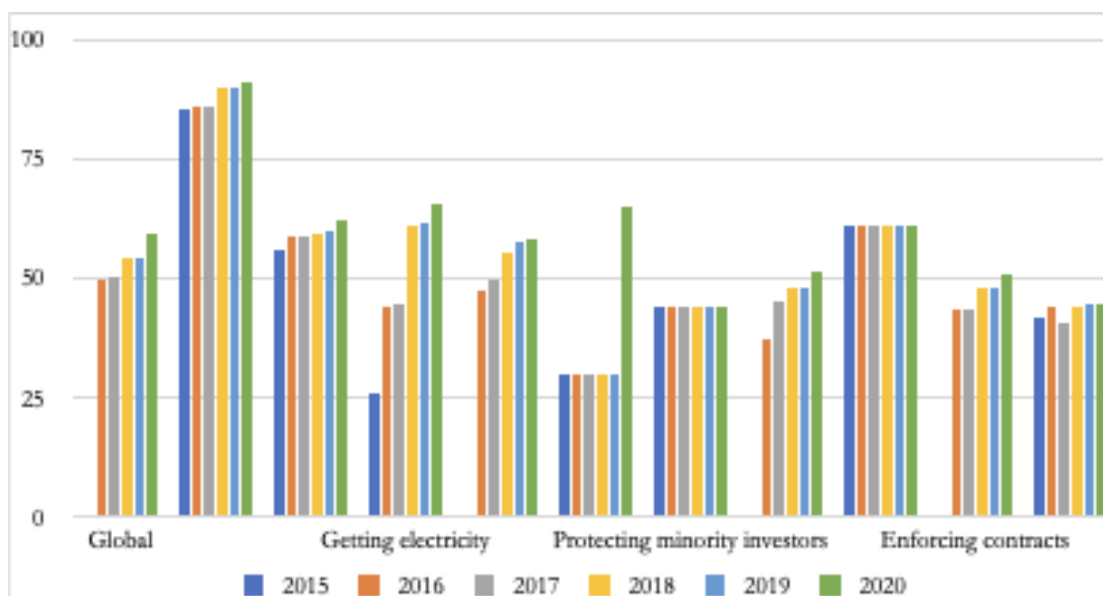
L'aviculture commerciale relève généralement du régime juridique des entreprises, mais il faut noter qu'au Sénégal, le secteur informel est très important et même dominant dans la plupart des activités de production et de commercialisation. Ce critère est important pour les grandes entreprises, notamment les couvoirs et les provenderies, et dans une certaine mesure pour les prestataires de services techniques et vétérinaires, mais la production et la commercialisation sont encore largement dominées par le secteur informel, qui n'est pas vraiment touché, pour l'instant, par la réforme visant à faciliter la création d'entreprises. La mise en œuvre de PRAVIS va certainement changer cette situation, car l'un des programmes prioritaires sera l'identification des acteurs, leur cartographie et leur suivi, ce qui conduira nécessairement à un minimum de formalisation. Cette formalisation sera sans doute facilitée par la facilité de création d'entreprises.

Raccordement à l'électricité : L'indicateur de raccordement à l'électricité prend en compte les coûts et le temps nécessaires à une entreprise pour avoir accès à l'électricité. L'accès à l'électricité est l'un des principaux problèmes pour l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne, malgré son énorme potentiel énergétique. Cependant, le Sénégal a fait des efforts considérables sur la période 2015-2020, l'indicateur passant de 25 à 65. Cela est principalement dû à l'amélioration de la gestion des données liées aux coupures de courant, avec l'enregistrement des données liées à l'indice de durée moyenne annuelle d'interruption du système et à l'indice de fréquence moyenne d'interruption du système. En outre, le Sénégal a réduit le prix de l'électricité en 2016 avec la réduction du dépôt de garantie.

Étant donné que l'électricité est un facteur de production essentiel dans l'aviculture commerciale pour garantir les performances de production et la possibilité de transformer et de valoriser les produits, les installations de raccordement à l'électricité dans les zones périurbaines et les zones de concentration de l'aviculture commerciale ont joué un rôle clé dans l'expansion de l'aviculture commerciale, la diversification des acteurs et la modernisation des itinéraires techniques (éclosion et couvoirs, gestion des poussins, techniques d'élevage avicole, abattage et plumaison, stockage et chaîne du froid, découpe, commercialisation, etc.)

Transfert de propriété : Cet indicateur concerne la facilité d'enregistrement du titre de propriété et comprend le nombre d'étapes, la durée et les coûts associés à l'enregistrement et au transfert. La facilité d'accès et le transfert de propriété rassurent les investisseurs. Cela représente en effet un gage de stabilité des investissements à long terme. Ainsi, en 2019, le Sénégal a réduit le temps nécessaire au transfert et à l'enregistrement de la propriété, permettant au score de passer de 55 en 2018 à 57 en 2019. En outre, le Sénégal a réduit les coûts de transfert et d'enregistrement des propriétés en 2018, permettant à cet indicateur d'augmenter de 49 à 55 de 2017 à 2018. En 2017, l'amélioration de la transparence du cadastre a également rendu les processus d'enregistrement des propriétés plus efficaces. Enfin, en 2016, le Sénégal a également baissé la taxe de transfert de propriété, ce qui a réduit les coûts de transfert de propriété. Bien qu'important pour l'environnement des affaires, ce critère a un impact limité, tout comme le critère de facilitation de la création d'entreprises.

Figure 7 : Evolution des indicateurs de la pratique des affaires au Sénégal sur la période 2015-2020



Source : Données ouvertes de la Banque mondiale ; calculs des auteurs.

Obtention de prêts : L'accès au crédit est un aspect important de l'environnement des affaires, car il résout le problème de l'accès au financement pour les entrepreneurs. Ainsi, cet indicateur donne la transparence des informations sur le crédit et les droits des débiteurs et des créanciers, mais aussi la fiabilité des garanties et la couverture du registre et du bureau de crédit. L'indicateur de facilité d'obtention de prêts du Sénégal était égal à 30 et a stagné sur la période 2015-2019. En 2020, avec l'amélioration de l'accès à l'information sur le crédit, ce score est passé à 65, permettant au Sénégal de figurer à la 67^e place du classement mondial.

Paiement des impôts : L'indicateur de paiement des impôts fait référence au nombre d'impôts que les entreprises doivent payer, aux coûts de paiement des impôts, au temps nécessaire pour payer les impôts, etc. La facilité de paiement des impôts est en effet un facteur important de la facilité de faire des affaires. La facilité de déclaration et de paiement des impôts permet aux entreprises de gagner du temps et de réduire les coûts de mise en conformité, ce qui favorise le respect des obligations fiscales et réduit l'informalité. En 2020, avec la dématérialisation de la déclaration et du paiement des impôts, mais aussi la consolidation de plusieurs taxes, le Sénégal a amélioré son score de paiement des impôts. En 2018, une réforme liée à la TVA consistant en la réduction du délai de traitement des remboursements en espèces des crédits de TVA a également amélioré l'environnement des affaires au Sénégal. En effet, le remboursement des crédits de TVA est l'un des principaux problèmes rencontrés par les entreprises africaines, notamment les exportateurs, en matière de fiscalité. En 2017, le score de paiement des impôts s'est amélioré, passant de 37 à 45, grâce à une réforme liée à la réduction du plafond de l'impôt sur les sociétés et à la mise en place de systèmes et logiciels comptables plus performants. En 2015, le Sénégal a ainsi pu améliorer les procédures de paiement des impôts, y compris la TVA, en permettant le téléchargement en ligne des formulaires et en supprimant la taxe sur les véhicules.

Exécution des contrats : Cet indicateur comprend le temps et le coût (en pourcentage de la créance) du règlement des litiges commerciaux, mais aussi la qualité des procédures juridiques d'un pays. La réglementation de l'exécution des contrats détermine principalement le niveau de confiance accordé à la loi d'un pays par les investisseurs. En 2020, le Sénégal a amélioré le processus de règlement des différends en réglementant mieux la médiation en tant que mécanisme de

règlement des différends. En outre, le score du Sénégal en matière d'exécution des contrats est passé de 43 en 2017 à 48 en 2018. Cette augmentation est principalement due à la modification des règles d'audience préliminaire, qui a facilité la résolution des litiges commerciaux. L'introduction d'une loi réglementant la médiation volontaire en 2016 a amélioré l'exécution des contrats.

Résolution d'insolvabilité : L'indicateur de résolution d'insolvabilité est resté assez stable au cours des 5 dernières années. Néanmoins, le Sénégal a introduit des réformes qui ont amélioré le processus de résolution de l'insolvabilité, notamment la nouvelle procédure de conciliation pour les entreprises en difficulté financière et une procédure de résolution préventive simplifiée pour les petites entreprises.

En ce qui concerne la facilité de faire des affaires au-delà des frontières, la protection des petits actionnaires et la facilité d'obtenir des permis de construire, le score du Sénégal est resté stable au cours des cinq dernières années.

Les facteurs de réussite des entreprises commerciales de volaille au cours des cinq dernières années : Une analyse des études de cas d'exploitations agricoles

Présentation des cas individuels

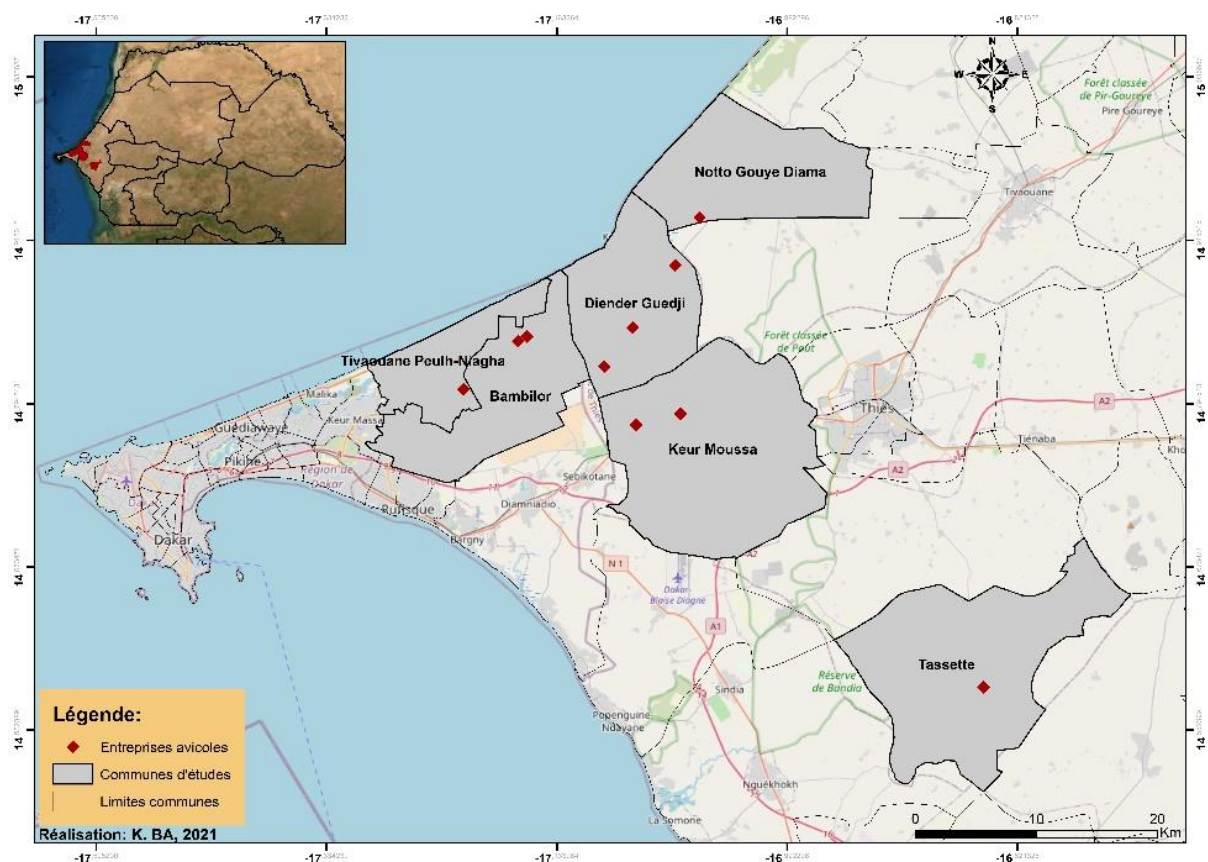
L'analyse précédente montre que l'aviculture sénégalaise est dynamique et en expansion. Entre 2015 et 2019, la production de viande de poulet a augmenté de 51% en passant de 51 845 à 78 457 tonnes. En 2019, la production d'œufs de consommation était de 885.3 millions d'unités contre 514.7 millions en 2015, soit une croissance de 72%. En outre, le secteur avicole et les activités connexes attirent beaucoup d'investissements du secteur privé. Le secteur de la volaille crée également de nombreux emplois. Le nombre d'emplois directs et indirects créés par le secteur est estimé à 30 000 dans les zones urbaines et périurbaines (Fall, 2020). En effet, la filière avicole est un moyen de lutte contre la pauvreté, car elle procure directement et indirectement un revenu à une population défavorisée, notamment en milieu rural. A ce jour, plusieurs facteurs ont permis au secteur de se développer. Cette section examine les moteurs de la croissance de l'aviculture commerciale.

Description des fermes commerciales

Les enquêtes auprès des unités commerciales de production avicole ont été réalisées du 11 septembre au 26 octobre 2021. Au total, dix exploitations ont été ciblées dans les régions de Dakar et de Thiès (figure 1). Les unités échantillonnées sont de la catégorie " exploitation avicole moderne ou industrielle " en termes de caractéristiques techniques et commerciales et leurs finalités étaient d'être un investissement productif et un capital réinvesti. La plupart des entreprises se trouvent dans la région des Niayes, qui est la zone la plus favorable à l'aviculture au Sénégal, notamment en raison de son climat et de sa proximité avec les plus grands centres urbains du pays. La carte ci-dessous illustre cette proximité avec une représentation des principaux centres urbains et donc des marchés les plus importants pour les aviculteurs. Le tableau 1 présente les dix exploitations de l'échantillon individuellement avec leurs caractéristiques et leur localisation, ainsi que les techniques de production utilisées et leur stratégie de commercialisation.

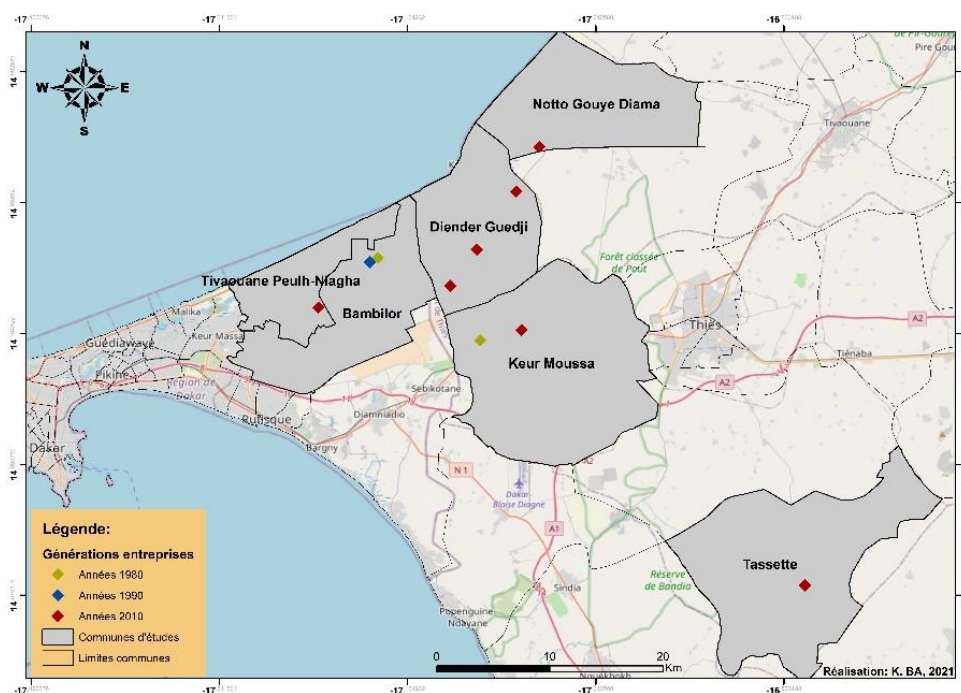
La plupart des fermes échantillonnées sont techniquement du type de la dernière génération avec des bâtiments modernes, une ventilation naturelle et construites selon les normes internationales. Les autres fermes échantillonnées ont été construites avec une ventilation dynamique entièrement automatique. Sur les dix entreprises interrogées, seules 3 ont été créées avant la mesure de suspension des importations de 2005 : les exploitations n°1 (1985), n°8 (1985) et n°9 (1998) (Figure 2). À part l'exploitation n°5 qui est en activité depuis neuf ans, les autres exploitations sont en activité depuis six à deux ans. De même, 90% des exploitations avicoles de dernière génération se trouvent dans la région de Thiès (dans les communes de Notto Gouye Diama, Diender Guedj et Keur Moussa) où les terres sont plus disponibles que dans la région de Dakar. Les exploitations avicoles se délocalisent donc dans la région de Thiès, où se construit le nouveau bassin industriel de production avicole du Sénégal. Concernant les formes juridiques, même si la formalisation n'a pas toujours été effective dès le début des activités, toutes les entreprises ont un statut juridique formel au moment de l'enquête. Deux entreprises (n°1 et n°9) sont individuelles sous forme de SARL (annexe 3) et d'entreprise individuelle. Les autres entreprises sont détenues par plusieurs actionnaires et prennent principalement la forme d'une société à responsabilité limitée (SARL). Une seule société d'actionnaires est présente dans l'échantillon puisque l'entreprise n°7 est spécialisée dans les œufs de consommation, avec une capacité de chiffre d'affaires de 65 000 poules pondeuses. Ainsi, la société à responsabilité limitée est la forme juridique la plus fréquente. Elle présente l'avantage de limiter les risques pour les associés, leur responsabilité étant limitée à leur apport. De plus, la constitution d'une SARL est moins contraignante, avec un capital social minimum requis de 1,800 US\$ contre 18,100 US\$ pour la SA (APIX, 2015).

Figure 8. Localisation des entreprises avicoles interrogées



Source : Ba, 2021

Figure 9 : Année de création des entreprises avicoles interrogées



Source : Ba, 2021

Les activités de l'échantillon d'exploitations étudiées sont assez diversifiées. Trois exploitations sont spécialisées dans la production de poulets de chair et trois dans la production d'œufs. Les autres exploitations combinent les deux activités avicoles, avec trois exploitations spécialisées dans la production de poulets de chair et de pondeuses et une exploitation orientée vers les poulettes prêtes à pondre et les poulets de chair. Il existe donc une diversité de modèles de production avec la possibilité de combiner les différents produits de la filière avicole. Cela permet aux entreprises de diversifier leur portefeuille d'investissements. Dans la même logique, l'aviculture peut être une activité principale ou secondaire des entreprises de l'échantillon (tableau 1). Ainsi, sept exploitations interrogées font de l'aviculture leur activité principale par rapport aux autres activités agricoles et trois la pratiquent comme activité secondaire.

Il faut également noter que la plupart des exploitations dont l'activité principale est la volaille ont des activités secondaires. Ces dernières consistent principalement l'arboriculture, la production laitière, le maraîchage, l'installation de bâtiments avicoles, la vente de matériels avicoles et d'aliments pour volailles. Deux exploitations interrogées ont une activité secondaire d'aviculture. Les propriétaires de la première exploitation possèdent une entreprise de construction qui finance leur activité avicole. La seconde exploitation, qui a l'aviculture comme activité secondaire, est détenue en majorité par un ingénieur en télécommunications. L'entreprise n°7 est la seule à faire de l'aviculture sa seule activité.

Concernant le financement, on note la prépondérance d'un modèle mixte, avec une combinaison de fonds propres et de prêts bancaires. En effet, seules trois entreprises se sont satisfaites d'un financement sur fonds propres, qui proviennent essentiellement de leur activité principale et de leur épargne. Enfin, l'appui organisationnel, notamment la contractualisation avec les grandes entreprises intégrées du secteur (ex : SEDIMA), est également un critère commun à plusieurs entreprises de l'échantillon, soit 90% des entreprises avicoles interrogées. Ce partenariat peut concerner l'approvisionnement en intrants, la commercialisation, l'appui technique, le financement, etc.

Tableau 1. Description des exploitations agricoles interrogées

Nom de la société	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Municipalité	Keur Moussa	Notto Gouye Diama	Tivaouane Peulh-Niagha	Diender Guedji	Diender Guedji	Keur Moussa	Diender Guedji	Bambilor	Bambilor	Tassette
Création	1985	2018	2015	2019	2012	2017	2016	1985	1998	2018
Statut	SUARL	SARL	SARL	SARL	SARL	Entreprise individuelle	Société à responsabilité limitée	SARL	Entreprise individuelle	SARL
Lieu d'élevage de la volaille	Activité principale	Activité principale	Activité principale	Activité secondaire	Activité principale	Activité principale	Activité principale Activité unique	Activité secondaire	Activité principale	Activité principale
Activité secondaire	Production de lait	Arbres fruitiers	Maraîchage	Construction	Vente de bâtiments et d'équipements pour la volaille	Arbres fruitiers	Aucun	Télé-communications	Vente d'équipements pour la volaille Vente d'aliments pour la volaille	Arbres fruitiers
Type de production	Mixte (viande et œufs)	Mixte (viande et œufs)	Poules pondeuses	chairs	Mixte (Poulets de chair et poulettes prêtes à pondre)	chairs	Poules pondeuses	Poules pondeuses	Mixte (viande et œufs)	chairs
Nombre d'employés	9	11	5	4	26	5	18	10	13	10
Source de financement	Fonds propres Prêts bancaires	Fonds propres	Fonds propres	Fonds propres	Fonds propres Prêt bancaire	Fonds propres Prêt bancaire	Fonds propres État du projet	Fonds propres Prêt bancaire	Fonds propres Prêt bancaire	Fonds propres Prêt bancaire
Marketing	Bana-banas Individus	Abattoirs modernes Bana-banas	Bana-banas	Abattoirs modernes	Abattoirs modernes Producteurs d'œufs	Abattoirs modernes Bana-banas Individus	Bana-banas Grandes surfaces	Bana-banas Commerçants Marchés	Bana-banas	Abattoirs modernes
L'avenir de l'entreprise	Incertain	Assuré	Assuré	J'ai assuré	Assuré (cf. investissement rentable)	Assuré	Assuré	Incertain	Incertain	Assuré

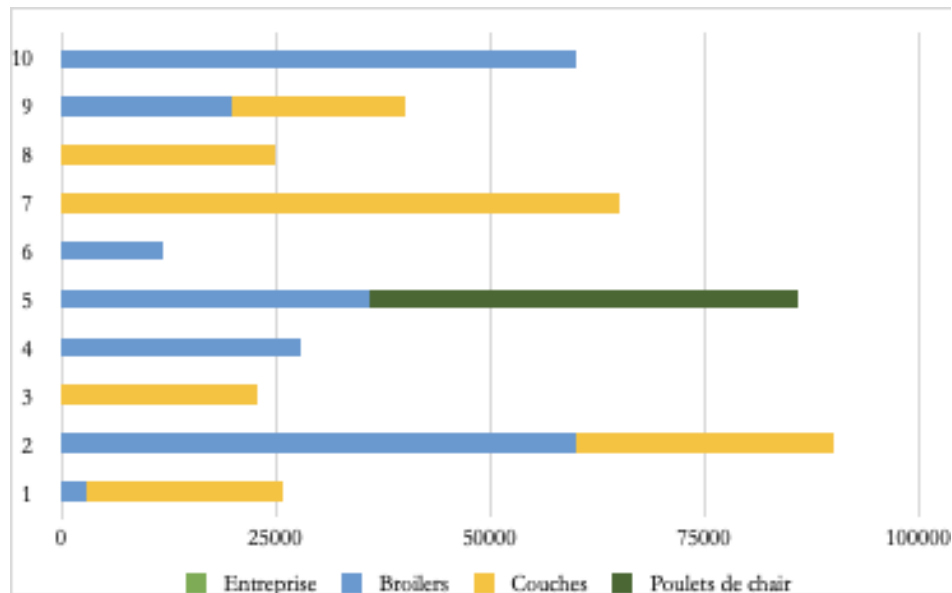
Source : Enquêtes auprès des dix exploitations

Performances et techniques de production des entreprises

La figure 10 présente les capacités de production des exploitations enquêtées. Les exploitations n°2 et n°10 ont la plus grande capacité de production de poulets de chair, soit 60 000 têtes par rotation. Viennent ensuite les exploitations n° 5 (36 000 poulets de chair) et n° 4, entièrement spécialisée dans la production de poulets de chair (28 000). Les exploitations n°9 et n°6 ont des capacités respectives de 20 000 et 12 000 poulets de chair par rotation. Enfin, l'entreprise n°1, qui est plus présente dans la branche " ponte ", a une capacité de production de 3 000 poulets de chair, ce qui est assez faible par rapport aux autres exploitations.

Concernant la production de poules pondeuses, l'entreprise n°7 qui est spécialisée dans cette branche a la plus grande capacité, soit 65 000 têtes. Elle est suivie par l'entreprise n°2 qui a une capacité de 30.000. Viennent ensuite les entreprises n° 1, 3, 8 et 9 qui ont des capacités comprises entre 20 000 et 25 000 têtes. Enfin, pour la production de poulettes, l'entreprise n°5, qui figure parmi les leaders de l'échantillon en termes de production de viande, est la seule de l'échantillon à produire des poulettes, avec une capacité de 100 000 têtes par an.

Figure 10 : Capacité de production de cycles par rotation par entreprise



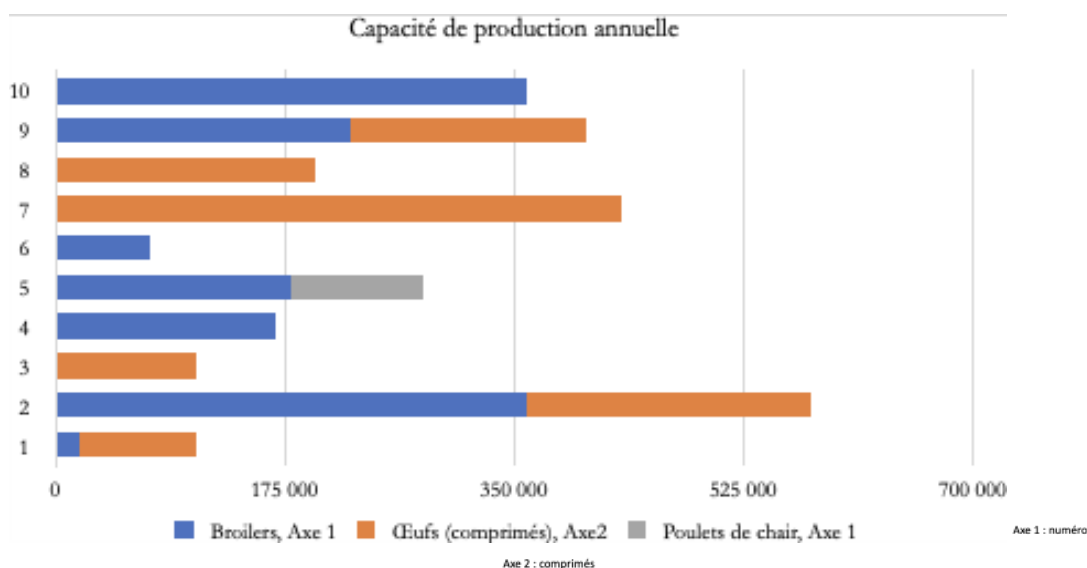
Source : Calculs des auteurs

La figure 11 montre la capacité de production annuelle des dix exploitations de l'échantillon. La capacité de production annuelle dépend de la capacité par rotation et du nombre de rotations par an. Ce dernier ne modifie pas le classement des entreprises par rapport à la capacité de production. Cependant, l'entreprise n°9, qui est classée cinquième pour la capacité de production par rotation pour la culture de viande, est classée troisième lorsque le nombre de rotations est inclus. En effet, cette dernière a plusieurs rotations de 50 par an, contre 6 rotations pour les entreprises 10 et 2 qui sont en tête du classement des capacités de production de poulets de chair. Ainsi, la capacité de production annuelle de l'échantillon est de 1 383 000 poulets de chair, 1 224 000 tablettes d'œufs de consommation et 100 000 poulettes par an.

Avec un taux de ponte moyen de 80% sur une période de production d'un an, les 190 000 poules pondeuses de notre échantillon d'entreprises enquêtées ont une capacité de production de 152 000 œufs/jour, soit une capacité annuelle de 55.48 millions d'unités d'œufs représentant environ 8% de part de marché de la production nationale estimée à 800 millions d'unités en 2019 (CNA, 2019).

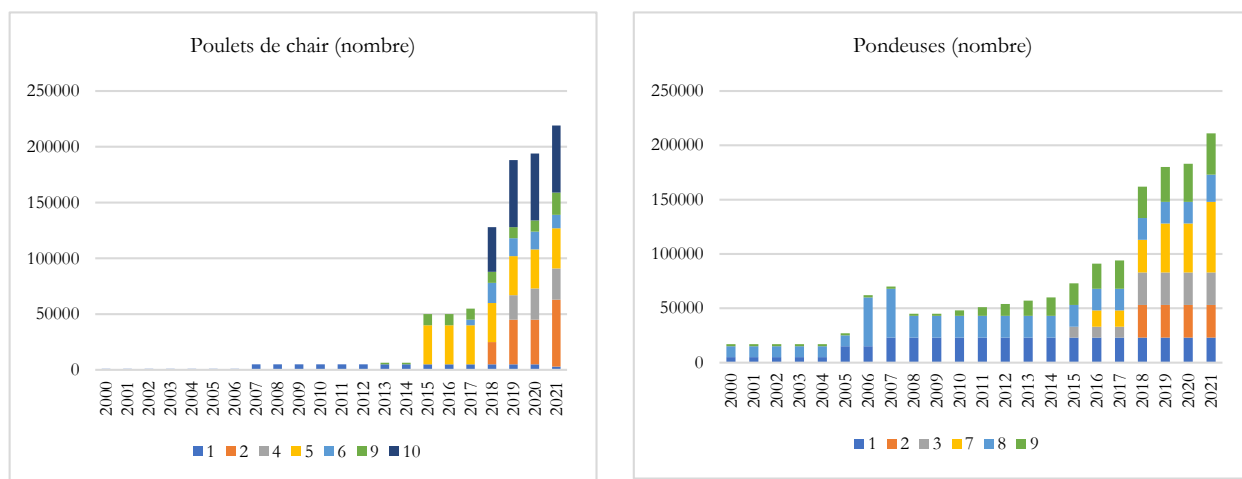
Enfin, il faut noter que la capacité de production des entreprises a beaucoup évolué depuis le début des activités de production et de commercialisation des volailles. La figure 12 montre l'évolution de la capacité de production par rotation des exploitations de l'échantillon pour les produits de viande et d'œufs. La capacité de production par rotation est principalement déterminée par le niveau d'investissement de l'exploitation. Les investissements (bâtiments, matériels et équipements) permettent aux exploitations d'améliorer leur capacité de production, mais ne déterminent pas nécessairement le nombre de rotations et donc la production effective. Ainsi, pour estimer l'évolution des investissements agricoles, il est nécessaire de partir de la capacité de production par rotation. Une tendance à l'augmentation des investissements agricoles est observée sur la durée de leur activité. Cependant, une exception est observée pour le secteur des poudeuses entre 2007 et 2008. L'entreprise 8 a réduit sa capacité de production par rotation de 45 000 à 20 000. Cette entreprise avait été confrontée à une crise en 2007, causée par la saturation du marché et des maladies ayant entraîné un taux de mortalité élevé.

Figure 11 : Production annuelle en 2021



Source : Calculs des auteurs

Figure 12 : Evolution de la capacité de production par cycle par entreprise depuis la création de l'entreprise



Source: Claculs des auteurs

Les prix de vente varient fortement entre les exploitations interrogées et même au sein d'une même entreprise. Le prix bord champ d'un kilo de poulet de chair vivant se situe entre 1.72 et 2.06 US\$ de 2020 à 2021. L'écart est plus important pour la filière ponte, le prix bord champ d'une tablette de 30 unités d'œufs variant entre 3.10 et 3.96 US\$ sur la même période, contre 1.72 à 2.24 US\$ justifié par une saturation du marché des œufs entre 2016 et 2018, et par conséquent, les prix avaient fortement chuté. Entre 2012 et 2013, plusieurs hommes d'affaires avaient investi dans le secteur de la volaille, notamment dans la production de poules pondeuses. De plus, leurs pics de production étaient associés à un important pic de production d'œufs chez SEDIMA. Par conséquent, l'offre était bien supérieure à la demande et de nombreux producteurs ont fait faillite en raison de leurs mauvaises ventes. En effet, le marché des œufs est très volatile au Sénégal. Le prix dépend fortement de l'offre et chute brutalement en période de surproduction. De plus, faute d'installations de stockage adéquates ou suffisantes, il y a des périodes de sous-production où les prix de vente augmentent considérablement. La viande de poulet est plus stable, même s'il existe des différences de prix d'une exploitation à l'autre. Enfin, il faut noter qu'au sein d'une exploitation, il existe un prix minimum et un prix maximum qui sont appliqués en fonction de la demande et de l'offre sur le marché, mais aussi en fonction du poids vif pour les poulets de chair.

Le prix moyen des poulets de chair proposés par les abattoirs varie entre 1.89 et 1.94 US\$ par kilo de poids vif. Les poids cibles moyens varient entre 1,8 et 2,2 kg pour obtenir, après traitement, un poids de carcasse variant entre 1,3 et 1,5 kg pour sa distribution par la grande distribution.

Les performances de production, la qualité des produits fournis, ainsi que les prix à la production de l'activité agricole dépendent essentiellement du prix et de la qualité des intrants utilisés par les exploitations. On constate que les chefs d'exploitation/propriétaires affirment tous avoir des difficultés liées à l'acquisition des intrants, notamment leur coût et leur qualité. Selon eux, la qualité des intrants avicoles n'est pas toujours garantie, tant pour l'alimentation des volailles que pour les poussins qui sont parfois mal triés. Aucun aviculteur n'a déclaré être totalement satisfait de la qualité des intrants fournis par ses fournisseurs.

De plus, l'appui technique est un facteur important dans l'activité avicole, car il permet aux acteurs de limiter les risques de contamination et d'augmenter leurs performances de production. Nous avons donc demandé aux dirigeants/propriétaires s'ils étaient satisfaits de l'appui technique fourni par leurs fournisseurs d'intrants. La plupart des entreprises considèrent que l'appui technique est crucial pour une bonne performance de production et déclarent être satisfaites de l'appui technique reçu de leurs fournisseurs. Cependant, l'insuffisance des services vétérinaires et le manque de rigueur dans l'accompagnement sont les principales contraintes.

En ce qui concerne la commercialisation, les entreprises disposent de différents types de techniques et de canaux et combinent plusieurs stratégies (tableau 1). La plupart des exploitations interrogées commercialisent leurs produits par le biais des bana-banas (7 entreprises) pour les œufs et les poulets de chair. En outre, certaines exploitations vendent à des abattoirs modernes, notamment ceux de SEDIMA et AVISENEGAL (5 entreprises). Certains producteurs vendent directement aux particuliers, aux marchés et aux commerçants (4 entreprises). Enfin, une entreprise de l'échantillon distribue une partie de sa production d'œufs à la grande distribution.

Enfin, les entreprises ont souligné des difficultés liées à l'activité de production. La principale contrainte relevée est liée à la gestion des nombreuses maladies auxquelles sont exposées les exploitations. La difficulté d'accès aux intrants, notamment en raison de leur prix, et la qualité de ces derniers constituent également des obstacles à l'expansion de la filière avicole. Le prix élevé des intrants se répercute alors sur les coûts de production, rendant les exploitations moins compétitives.

Par ailleurs, les chefs d'entreprise ont souligné les aléas des contrats de commercialisation qui peuvent être rompus brutalement par les partenaires et perturber l'activité de production. La saturation du marché a également été évoquée. En effet, lorsque l'offre est supérieure à la demande, les aviculteurs peuvent connaître de mauvaises ventes ou une baisse drastique des prix de vente. Les autres difficultés rencontrées par les aviculteurs sont les coupures de courant, l'absence d'un système d'assurance pour la filière avicole, l'accès à l'eau, etc. Cependant, malgré ces difficultés qui freinent leur croissance, plusieurs facteurs ont permis aux entreprises de réussir leur investissement.

Facteurs clés de succès des entreprises

Les facteurs clés de succès des exploitations interrogées peuvent être classés en quatre grandes catégories : technologie de production, gestion, demande et politique gouvernementale. L'efficacité de la technologie de production fait principalement référence aux investissements et aux innovations, à l'accès aux intrants, aux économies de coûts, aux modèles de financement, mais aussi à la contractualisation et au soutien organisationnel qui peuvent être impliqués dans les ventes, l'acquisition d'intrants ou le financement. La gestion fait référence à la gestion des opérations agricoles et à la gestion du personnel, et plus particulièrement au renforcement des capacités et à la formation pour améliorer l'efficacité de la main-d'œuvre. La demande renvoie aux débouchés de la production, mais aussi à la gestion des clients et aux circuits de commercialisation. Enfin, la politique gouvernementale fait principalement référence aux mesures fiscales et commerciales qui ont été mises en place pour promouvoir l'expansion de l'industrie avicole nationale. La figure 13 résume les facteurs clés de succès mis en avant par les gestionnaires/propriétaires des exploitations interrogées.

Néanmoins, il faut noter que les facteurs clés de succès ne sont pas d'importance égale pour toutes les exploitations. Par conséquent, les premier, deuxième et troisième facteurs clés de succès de chaque exploitation peuvent être mis en évidence et classés en fonction de leur niveau d'importance pour les dix exploitations de l'échantillon. La figure 14 classe les facteurs clés de succès en fonction de leur niveau d'importance et de leur fréquence. Pour chaque facteur est indiqué le nombre d'exploitations qui les ont déclarés comme facteurs clés de succès à chaque niveau. Par exemple, les mesures de suspension des importations, la gestion du personnel et de l'entreprise et l'augmentation de la demande étaient chacun les principaux facteurs clés de succès pour deux entreprises. L'accès à l'équipement et la fidélité des clients étaient chacun le premier facteur clé de succès pour trois exploitations. Ensuite, le soutien des fournisseurs tels que la SEDIMA et l'amélioration de la performance de production ont été mis en avant comme deuxième facteur clé de succès pour deux entreprises. Enfin, l'accès au financement et aux équipements, ainsi que la fidélisation de la clientèle ont été cités comme deuxième facteur clé de succès par trois entreprises. En troisième position, l'accès au financement a été le plus cité parmi les entreprises de l'échantillon.

Au final, la gestion est citée comme le principal déterminant du succès dans les entreprises de l'échantillon. En effet, certaines exploitations ont d'abord misé sur une main-d'œuvre qualifiée, puis sur la formation des employés, la gestion rapprochée et la motivation des employés pour améliorer l'efficacité. À titre d'exemple, une exploitation a déclaré avoir payé les salaires en avance pour encourager les employés. La gestion est suivie d'un soutien organisationnel, notamment de la part de SEDIMA, qui intervient à toutes les étapes de la chaîne. Les contrats d'intégration avec la SEDIMA permettent aux exploitations de répartir les risques, de bénéficier d'un appui technique et même de financements. L'accès au financement et aux équipements ont également été des facteurs déterminants dans l'expansion des exploitations interrogées. Le financement permet aux exploitations d'augmenter leurs investissements et donc leur capacité de production par rotation. Un équipement de qualité permet une plus grande productivité de l'entreprise. De plus,

l'augmentation de la demande et la fidélisation de la clientèle permettent aux entreprises d'éviter les déficits de vente. Compte tenu des défaillances de stockage observées dans le secteur, la sécurisation des débouchés est un facteur crucial qui détermine le chiffre d'affaires des exploitations. Ainsi, la plupart des facteurs de réussite ont été cités par plusieurs entreprises, ce qui met en évidence des similitudes entre les unités de production de l'échantillon. Cependant, la participation à une organisation professionnelle n'a été citée que par une seule exploitation comme facteur de réussite. La plupart des entreprises soulignent l'inefficacité de ces organisations et certaines ignorent même leur existence.

Figure 13 : Facteurs clés de succès pour les entreprises

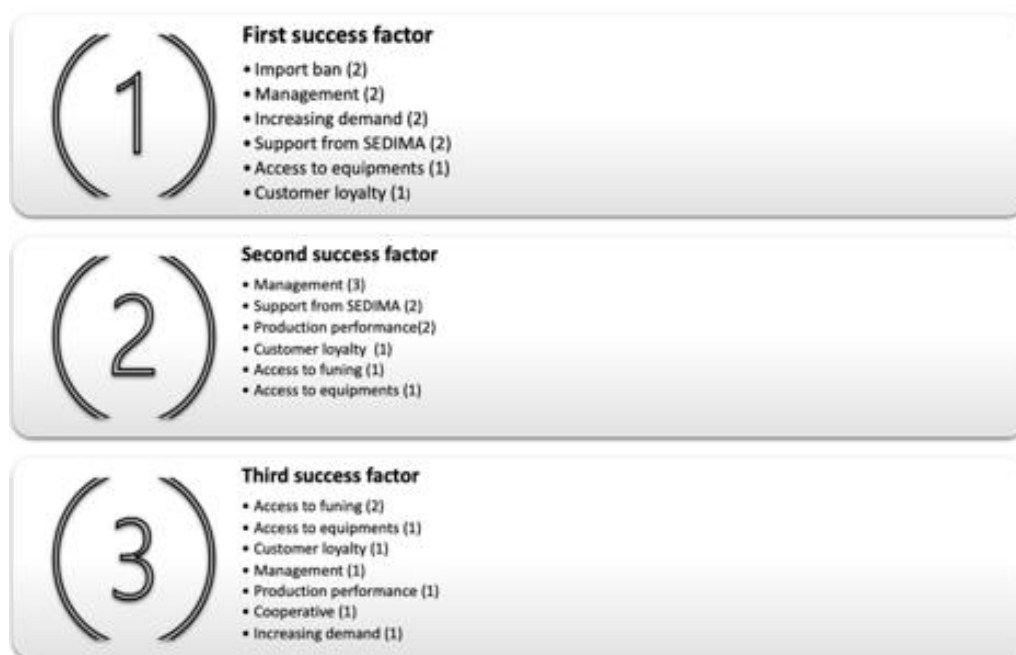


Source : Calculs des auteurs

Discussion des résultats : Analyse croisée des principales hypothèses à tester.

Les développements ci-dessus permettent de présenter les caractéristiques des exploitations de l'échantillon et les facteurs clés de leur réussite. Pour chaque hypothèse formulée, des réponses doivent être obtenues à partir des résultats de l'enquête, mais aussi de l'analyse documentaire et de l'analyse de la filière avicole sénégalaise présentées ci-dessus. Ces hypothèses sont liées aux facteurs qui ont permis à l'aviculture sénégalaise de se développer. Par exemple, la réduction des risques, la politique commerciale du gouvernement, la taille du marché, l'augmentation de la demande, le développement des chaînes de restauration rapide, l'urbanisation, les difficultés d'importation d'œufs de consommation, ont-ils été des facteurs déterminants dans le développement de la filière avicole sénégalaise, et dans quelle mesure ?

Figure 14 : Classement des facteurs clés de succès des entreprises



Source : Calculs des auteurs

Hypothèse 1 : Les risques multiples affectent la viabilité de l'investissement dans les entreprises commerciales de volaille. La capacité à atténuer ces risques est un facteur déterminant de l'investissement privé.

L'enquête a montré que l'aviculture sénégalaise est exposée à plusieurs risques : les maladies, qui sont la principale cause de mortalité, les fluctuations des prix des produits finis et des intrants, les incendies, etc.

Par conséquent, les exploitations mettent en œuvre diverses stratégies pour atténuer ces risques. Certaines entreprises inscrivent leur personnel à des cours de formation au Centre national de l'aviculture (CNA) afin de renforcer les capacités et de réduire le risque de mauvaise gestion. La contractualisation avec un organisme est également une stratégie appliquée par les entreprises pour mieux répartir le risque. En effet, les contrats d'intégration sont mis en place pour sécuriser l'ensemble de l'étape de production et permettent aux producteurs de bénéficier d'un accompagnement rapide et adéquat tout au long du processus. Cependant, cette stratégie augmente parfois les risques selon certaines entreprises. En effet, l'organisation contractante qui fournit les intrants contrôle leur prix tout en maintenant inchangé le prix d'achat de la production, et elle peut également interrompre le contrat et faire perdre au producteur son principal débouché. Pour atténuer ces risques, les entreprises investissent dans la sécurisation de leurs clients et la garantie d'un débouché pour leur production avant que celle-ci ne devienne commercialisable. Cela leur permet de réduire la durée de l'élevage et les risques de mauvaises ventes. Ainsi, la capacité à atténuer les nombreux risques qui menacent la filière avicole sénégalaise fait la différence entre les exploitations commerciales en termes de rentabilité et de réussite de leur activité.

Hypothèse 2 : La protection contre la concurrence étrangère par le biais de tarifs douaniers ou de barrières sanitaires (par exemple, la grippe aviaire) a été associée aux investissements étrangers et nationaux dans le secteur de la volaille.

La revue de la littérature a montré que le développement de l'aviculture sénégalaise dépend de manière significative de la politique commerciale du gouvernement. En 2005, la suspension des importations pour cause de grippe aviaire, qui a été maintenue jusqu'à présent, a entraîné un développement impressionnant du secteur. En revanche, la baisse des droits de douane provoquée par l'application du TEC de l'UEMOA, qui a fait passer le taux de 55 à 20%, a entraîné la disparition de 75% des exploitations avicoles en 2000. A cette époque, lorsque le Sénégal a mis en œuvre le Tarif Extérieur Commun (TEC) UEMOA en réduisant les droits d'importation sur le poulet de 55% à 20%. Par conséquent, dans les années suivantes, il y a eu une poussée des importations avec la disparition de 70-75 % des exploitations avicoles avec l'application du TEC (Duteurtre et al., 2005 ; Pigeaud, 2003). Ainsi, le secteur dépendait des importations de produits avicoles, notamment les découpes de volaille, qui étaient vendues à des prix très bas. En effet, le faible pouvoir d'achat des ménages fait du prix l'un des premiers déterminants de leurs choix de consommation. La suspension des importations a donc entraîné une augmentation des investissements dans le secteur avicole et donc des performances de la production.

Parmi les exploitations de notre échantillon, trois existaient avant la suspension des importations, et elles ont pu profiter de cette mesure pour améliorer leur production. Après application de la mesure, l'entreprise n°1 a augmenté sa production de 200% entre 2000 et 2005, l'entreprise n°8 a augmenté sa production de 350% après application de la mesure. L'entreprise n°9 produisait 2000 poules pondeuses par an en 1998. En 2010, sa production a augmenté de 3000 poules pondeuses par an. Néanmoins, les entreprises qui ont été créées après la mesure de suspension des importations ont également ressenti les effets positifs de cette politique sur l'expansion du secteur.

Plusieurs acteurs affirment que l'aviculture sénégalaise rencontrera les mêmes difficultés qu'après l'application du TEC si les importations de découpes de volailles sont à nouveau autorisées. Ils estiment que les écarts de compétitivité prix entre les importations et la production locale sont trop importants. Certaines entreprises disent déjà que l'avenir de leur activité est incertain. Parmi les raisons de cette incertitude, certaines entreprises citent le manque d'implication de leur progéniture et la crainte des problèmes de transmission en plus de la saturation du marché. Elles mentionnent également que la possibilité de lever la mesure de suspension des importations peut motiver un arrêt des investissements dans l'activité avicole au profit d'une diversification par des investissements dans d'autres activités agricoles. Enfin, en plus de la politique commerciale du gouvernement, la politique fiscale, notamment les exonérations sur l'achat d'équipements et sur les intrants spécifiques au secteur avicole, a permis une réduction des coûts de production et donc une amélioration des performances des exploitations avicoles.

Hypothèses 3 et 4 : La taille du marché intérieur et la croissance prévue de la demande (augmentation de la population et du revenu par habitant) ainsi que la croissance de la classe moyenne urbaine avec un changement associé de la consommation sont essentielles pour des investissements rentables - Les investissements dans la volaille augmentent en étroite interaction avec l'expansion de la chaîne de restauration rapide, principalement dans les zones urbaines.

L'une des hypothèses à tester concerne la demande et les débouchés de la production. En effet, l'augmentation de la demande a été un déterminant important de l'expansion de la production commerciale de volailles au cours des dernières années. Les résultats de l'enquête confirment cette

hypothèse. Les entretiens indiquent que l'augmentation de la demande et le changement des habitudes alimentaires ont contribué de manière significative au succès de l'industrie avicole sénégalaise (propriétaire de l'entreprise 1).

Par ailleurs, les associés de l'entreprise n°7 indiquent qu'ils ont commencé à produire des œufs de consommation après qu'une étude de marché ait montré la forte demande au Sénégal. L'entreprise affirme également que, grâce à la forte demande, elle n'a aucune difficulté à écouler sa production et envisage d'augmenter sa capacité de production pour répondre à l'augmentation progressive de la demande en œufs de consommation. L'entreprise n°8 confirme cette idée en déclarant que son premier facteur clé de succès est l'importance de la demande qui crée un marché rémunérateur et permet un écoulement facile des œufs et des poulets de chair.

Comme indiqué plus haut, l'augmentation de la demande est principalement due au changement des habitudes alimentaires des consommateurs, qui ont de plus en plus recours à la restauration rapide. Il faut noter l'expansion des franchises " *Kentucky fried chicken* " et " *Djolloff chicken* " à Dakar. En outre, la formation de grands centres urbains crée des opportunités importantes pour la production de volaille.

Hypothèse 5 : Les investissements à grande échelle dans la production de volaille qui intègrent des liens en amont et en aval dans les usines d'alimentation, la production de poussins d'un jour, l'abattage et la commercialisation ont des taux de réussite plus élevés parce qu'ils peuvent internaliser de nombreuses dépendances autrement risquées vis-à-vis des fournisseurs et des clients.

L'une des raisons du manque de compétitivité de l'aviculture commerciale est le manque d'intégration de la chaîne de valeur. L'intégration permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle qui réduisent les coûts de production. La baisse des coûts de production permet ensuite aux entreprises de baisser leurs prix de vente ou d'augmenter leurs marges. Cependant, les entreprises intégrées n'ont pas pu être incluses dans les enquêtes en raison de la difficulté d'accéder à leur direction. Les exploitations interrogées sont celles qui sont principalement présentes dans la production. Néanmoins, la problématique des entreprises intégrées est apparue lors des entretiens. En effet, les entreprises intégrées fournissent les autres entreprises en intrants mais restent également leurs concurrents au stade de la production, gardant ainsi l'avantage d'être plus compétitives. L'entreprise n°3 souligne que malgré leur précieux soutien technique, les fournisseurs d'intrants restent des concurrents majeurs, car ils ont pris le contrôle de la vente des œufs de consommation. Il est donc demandé aux industries de se limiter à la fourniture d'intrants, au conseil et à la transformation. Ce qui précède conduit à des recommandations politiques fortes pour établir des mécanismes de médiation indépendants afin d'assurer un jeu équitable entre les aviculteurs et les grandes entreprises intégrées et pour avoir une loi antitrust efficace afin d'éviter les pratiques anticoncurrentielles et l'abus de position dominante dans l'industrie de la volaille afin que l'intégration se fasse plus en douceur.

Cela pose une question essentielle : quel est l'avenir des unités de production semi-intensives et extensives avec le développement des exploitations avicoles intégrées ? En effet, les gains de productivité permis par l'intégration augmentent l'écart de productivité entre les grandes et les petites entreprises, ce qui peut provoquer une baisse de l'activité des petits et moyens éleveurs qui deviennent moins compétitifs. D'autre part, les entreprises intégrées proposent des contrats à la plupart des exploitations de l'échantillon. Cependant, les exploitations interrogées ont souligné leur manque de marge de négociation avec les entreprises intégrées lors de la mise en œuvre des contrats, ce qui a un impact négatif sur leurs performances de production.

En définitive, les chaînes intégrées permettent le développement du secteur industriel, car elles disposent de meilleures capacités de production et produisent à des prix plus bas. Cependant, une telle hypothèse doit être relativisée car les chaînes intégrées représentent également une menace pour leurs clients en aval qui sont fortement dépendants d'elles et n'ont pas de réel pouvoir de négociation. Une telle situation est perçue comme une menace pour la viabilité et les performances des petites et moyennes exploitations agricoles.

Hypothèse 6 : Les œufs ne sont pas aussi commercialisables au niveau international que la viande de volaille congelée. Cela signifie que la production d'œufs subit moins la concurrence des importations et est moins dépendante des infrastructures et des chaînes du froid. Ces aspects rendent viables les petites exploitations commerciales de production d'œufs.

Le constat partagé par toutes les personnes interrogées, voire tous les acteurs de la filière, est que le secteur avicole national est menacé par les importations. Cependant, les différentes branches du secteur, notamment la production de poulets de chair et d'œufs de consommation, sont différemment exposées aux risques. En effet, les difficultés de transport rendent difficile le commerce international des œufs. Par conséquent, le secteur de la ponte est moins menacé par les importations. On peut donc se demander si les unités de production d'œufs de table sont plus viables que les exploitations des autres secteurs de la filière avicole. Cependant, il faut noter que si le sous-secteur de la ponte n'est pas directement menacé par les importations de découpes de volaille, il peut subir la concurrence des importations de poudre d'œuf, plus facile à utiliser pour les industries de transformation et les agro-industries. Ainsi, les importations de poudre d'œufs ont une tendance à la hausse sur la période 2017-2020. Selon les statistiques douanières, les importations d'ovoproduits ont enregistré une croissance de 1000 kg en 2017 à 11000 kg en 2020 car la demande de mayonnaise augmente dans les villes. Selon les projections de l'interprofession avicole, cette tendance à la hausse va s'accroître et constitue une réelle menace pour le développement de la spéculation sur les œufs. Ainsi, malgré le faible niveau d'importation d'œufs de consommation, l'expansion du secteur des pondeuses pourrait être menacée par les importations de poudre d'œufs et augmenter les risques pour l'investisseur et rend donc l'hypothèse 6 moins évidente pour le contexte sénégalais.

Les enseignements tirés

Le secteur avicole commercial sénégalais a été très dynamique au cours des 15 dernières années. On note une augmentation de la production et des investissements, mais aussi la création de nombreux emplois et un intérêt croissant du secteur privé pour la filière. Cette étude met en évidence les facteurs clés de succès identifiés pour l'aviculture commerciale sénégalaise afin de mieux orienter la prise de décision pour le développement de la filière avicole. Pour ce faire, les études de cas croisées réalisées ont permis de tester des hypothèses spécifiques sur les facteurs clés qui ont contribué au développement des entreprises avicoles commerciales. L'analyse met en évidence cinq principaux facteurs clés de succès des exploitations avicoles au Sénégal : la gestion d'entreprise et le renforcement des capacités, l'appui organisationnel et les contrats intégrés, l'accès au financement et aux équipements de qualité, l'augmentation de la demande et la création de débouchés pour la production, mais aussi la suspension des importations appliquée depuis 2005.

a) Quels types de modèles d'entreprise ont connu un succès particulier dans le passé récent dans le contexte sénégalais ?

En définitive, plusieurs modèles économiques ont connu un succès particulier dans un passé récent au Sénégal. (i) Un premier modèle fait référence à l'aviculture intégrée, avec une contractualisation avec des entreprises présentes tout au long de la chaîne de valeur avicole. En effet, la capacité de gestion des risques est cruciale pour le développement d'une entreprise avicole au Sénégal. La contractualisation permet aux aviculteurs de répartir le risque à travers plusieurs canaux : la fourniture d'intrants et d'équipements avicoles, un appui technique tout au long du processus de production, un débouché sécurisé pour la production, et un appui financier pour augmenter la capacité de production. (ii) Un deuxième modèle d'investissement concerne la diversification des activités et le placement de l'épargne. En effet, les entretiens montrent que certaines entreprises avicoles ont été lancées avec leur propre financement, sachant que les fonds proviennent d'une autre activité ou de l'épargne des partenaires. Ainsi, le secteur avicole apparaît comme un moyen d'investir son épargne après la retraite ou de diversifier un portefeuille de revenus. Par ailleurs, on constate que 9 exploitations sur 10 pratiquent plusieurs activités qui peuvent être spécifiques au secteur primaire (maraîchage, arboriculture), secondaire (construction) ou tertiaire (télécommunication). Il peut s'agir d'un moyen pour les aviculteurs de financer leur investissement en volailles ou de placer les fonds gagnés par l'aviculture. (iii) Une caractéristique commune à la plupart des exploitations interrogées est leur modèle de commercialisation. La fidélisation de la clientèle avec trois ou quatre clients majeurs, notamment les concessionnaires, clients qui restent généralement loyaux, qui achètent systématiquement la production est un modèle assez abouti. Par ailleurs, les exploitations produisent en fonction de l'évolution de la demande, notamment lors des périodes de forte consommation (événements religieux, fêtes de fin d'année, etc.) (iv) différentes formes juridiques existent comme la SUARL, la SARL, l'Entreprise Individuelle, la SA, sachant que toutes les exploitations interrogées sont formalisées. Enfin, il existe de grandes exploitations familiales, dont l'avenir dépend de l'intérêt des héritiers des propriétaires pour l'activité avicole, mais aussi des entreprises non familiales dont l'avenir est plus certain.

b) Quelles innovations ont été déterminantes pour la croissance des entreprises avicoles ?

Les innovations techniques en matière de production ont été un facteur déterminant dans le développement des entreprises avicoles. L'équipement industriel des producteurs interrogés est au même niveau de technologie que les producteurs des pays développés. Les propriétaires des entreprises avicoles cherchent à importer des bâtiments modernes et des technologies avicoles de pointe pour automatiser la production. Cela montre la "portabilité internationale" d'une grande partie de la technologie avicole, qui ne nécessite qu'une adaptation limitée aux conditions locales. C'est un facteur clé pour expliquer l'évolutivité de ce système de production. Dans le même temps, un personnel qualifié est généralement recruté dans les écoles et universités agricoles ou avicoles pour optimiser leurs opérations. Les équipements et le personnel compétent ont notamment permis d'augmenter les capacités de production et la productivité, et par conséquent, d'améliorer les marges bénéficiaires de ces entreprises. Le développement d'un contrat de livraison avec les abattoirs modernes a également fortement contribué à l'émergence de ces entreprises car le débouché est sécurisé et régulier. La régularité a été favorisée par le développement de la chaîne du froid, notamment dans les zones urbaines où de nombreux consommateurs ont accès à un réfrigérateur ou à un congélateur.

c) Quelles sont les politiques essentielles pour attirer les investisseurs dans le développement des entreprises avicoles et dans quelles conditions ?

La principale politique qui a encouragé les investissements dans le secteur de la volaille commerciale au Sénégal est la suspension des importations de produits avicoles. L'élimination de la concurrence extérieure, qui est beaucoup plus compétitive que la production locale, a permis d'accroître la confiance des investisseurs privés dans l'aviculture. En outre, la politique fiscale du gouvernement, notamment l'exonération de la TVA sur les équipements agricoles et les intrants spécifiques au secteur, a entraîné une augmentation des investissements. L'existence du Centre National de l'Aviculture (CNA), d'instituts de recherche, d'écoles de formation et d'universités ont également contribué au développement du secteur avicole.

Les résultats montrent que la création et le renforcement des capacités sont un bon moyen pour les unités de production avicole de gérer les risques, notamment les maladies des volailles. Enfin, le financement est un déterminant important de la réussite des entreprises avicoles commerciales. L'autofinancement est très courant, mais certaines entreprises bénéficient de programmes de financement mis en place par le gouvernement sénégalais. La mise en place de sources de financement pour le secteur agricole a donc permis au secteur de se développer grâce à des mécanismes publics de soutien au financement.

d) Dans quelles conditions les facteurs de croissance (interventions politiques, innovations, etc.) des différents types d'entreprises avicoles peuvent-ils être mobilisés pour aider d'autres entreprises avicoles à se développer ?

L'étude montre que les entreprises commerciales de volaille sont dynamiques et cherchent constamment à améliorer leurs performances. La création d'un environnement managérial, institutionnel et économique favorable a été la clé de leur succès. Cependant, plusieurs actions sont nécessaires pour permettre à d'autres entreprises avicoles de bénéficier de ces facteurs de réussite.

1. Tout d'abord, le développement du secteur dépend beaucoup de l'orientation de la demande vers les produits locaux, au détriment des importations. Cette situation a été principalement causée par la suspension des importations. Cependant, la levée de la mesure de suspension des importations suscite beaucoup d'inquiétude chez les aviculteurs, qui anticipent parfois une baisse de leurs investissements en raison d'une éventuelle levée de la mesure. Ainsi, il reste essentiel que cette mesure soit analysée sous tous ses aspects par les décideurs, les chercheurs et les acteurs de la filière pour simuler et anticiper les conséquences de sa levée et réfléchir à des politiques économiques, fiscales et commerciales (subventions, tarifs, levée progressive, quotas, etc.) capables d'accompagner et de sécuriser la filière pour éviter sa régression et son effondrement. A l'instar de la situation après l'application du TEC UEMOA, les petites et moyennes exploitations agricoles se sentent les plus menacées par des importations à prix plus bas. Une stratégie politique de la part des décideurs est donc indispensable pour soutenir le développement de la filière. L'application de mesures de protection complémentaires par l'UEMOA, la CEDEAO et l'OMC pourrait également permettre de mieux soutenir le secteur avicole en cas de levée de la mesure (mesures de sauvegarde, plafonnement du taux d'imposition consolidé, mesures compensatoires, taxe de protection additionnelle, etc.)
2. Un autre facteur concerne la compétitivité du secteur, qui pourrait être déterminante pour sa survie si la suspension est levée. En effet, le prix, la qualité et la disponibilité des intrants constituent une contrainte commune aux unités de production avicole. Le développement de la production d'aliments pour volailles à partir de matières premières locales pourrait

permettre de réduire significativement les coûts de production. L'utilisation du tourteau d'arachide dans la production de volaille, pour laquelle le Sénégal dispose d'un avantage comparatif, pourrait être explorée, de même que la production locale de maïs pourrait être soutenue pour remplacer le maïs importé. Le gouvernement pourrait également mieux réguler les prix des intrants pour mieux protéger les petites et moyennes entreprises qui ont peu de pouvoir de négociation. En effet, pour que d'autres entreprises puissent bénéficier des facteurs clés de succès identifiés, il est nécessaire d'améliorer la rentabilité de l'activité en diminuant les coûts de production et en améliorant les prix.

3. L'accès au financement et aux équipements doit être facilité et encouragé pour tous les niveaux de production. Cependant, le manque de garanties bancaires limite souvent l'accès au financement des petites et moyennes entreprises. Ainsi, le gouvernement devrait intervenir en mettant en place des programmes de financement et de facilitation des investissements adaptés aux modèles de production existants. Le développement de l'aviculture commerciale pourrait également bénéficier d'un meilleur accès au financement des petits producteurs et ainsi sécuriser leur demande en poussins, aliments, etc. Ainsi, le secteur de la microfinance pourrait également contribuer en facilitant l'accès au financement des petits producteurs. De même, des subventions à la production pour les producteurs les plus pauvres aideraient à promouvoir le développement du secteur en garantissant des opportunités de liens avec le secteur commercial.
4. L'augmentation de la demande est un facteur déterminant du succès des entreprises commerciales de volaille. Cependant, il ressort clairement des entretiens que la saturation du marché entraîne souvent une baisse des performances des unités de production. En effet, en prévoyant une augmentation de la demande, les entreprises augmentent considérablement leur production de poulets de chair et d'œufs de table. Cependant, la surproduction provoque alors une forte baisse des prix, qui peuvent parfois être inférieurs aux coûts de production. Les producteurs peuvent également souffrir des difficultés de commercialisation résultant de la saturation du marché et des méventes qui conduisent à la destruction de la production pour limiter les pertes massives. Ainsi, des actions pourraient permettre aux producteurs de réduire le risque de subir des pertes. Il s'agit notamment de la mise en place d'un système efficace d'entreposage frigorifique qui permet aux producteurs de conserver leur production plus longtemps, en particulier pour la production de poulets de chair. Par ailleurs, le développement de l'industrie de transformation est crucial pour le secteur de la ponte qui subit des pertes et reste instable à cause des fluctuations de prix dues à la surproduction et à la sous-production. Cela permettrait une meilleure rentabilité du secteur et donc une augmentation des investissements.
5. Le commerce régional de ces produits pourrait également réduire la volatilité des prix de ces produits de base et être étudié et soutenu par les possibilités offertes par le marché de la CEDEAO ainsi que par les dispositions de la zone de libre-échange continentale africaine (AfCFTA).
6. Enfin, d'autres politiques publiques sont nécessaires au développement du secteur. L'accès à un foncier sécurisé et pris en compte dans l'aménagement du territoire et le développement des communes est un facteur essentiel pour le développement de la filière et l'exploitation de son potentiel par le secteur privé. Les pouvoirs publics doivent inclure les zones de production avicole dans leurs plans de développement afin de protéger le secteur de la pression urbaine, de l'expansion non contrôlée et sauvage. Par ailleurs, l'accès à l'eau et à l'électricité, notamment en encourageant les investissements dans les énergies renouvelables, peut favoriser le développement d'unités de production confrontées à des

coups de courant et à une baisse de la disponibilité des ressources en eau. Un encadrement et une politique adéquats à l'égard du marché informel pourraient également être encouragés par la formation, l'octroi de licences, la surveillance, un meilleur système d'information.

Références bibliographiques

- ACS, 2014. *Compétitivité et stratégie de développement de la filière avicole sénégalaise*, rapport provisoire MEPA/IPAS/SCA, 88p.
- APIX, 2015. *Guide pour la création des entreprises au Sénégal*. Agence pour la promotion des investissements et grands travaux (APIX)
- ANSD, 2014. *RGP/HAÉ 2013 Rapport final*, ministère de l'économie, des finances et du plan, UNFPA/USAID, 417p.
- ANSD, 2021. *Bulletin mensuel des statistiques économiques et financières*, Ministère de l'économie, de la planification et de la coopération, 110p.
- ANSD, 2022. *Rapport des enquêtes de suivi de la pauvreté*,
https://www.ansd.sn/index.php?option=com_ansd&view=titrepublication&id=40
- Arbelot B., Foucher H., Dayon J.F., Missouhou A., 1997. *Typologie des éleveurs de volailles dans la région du Cap Vert au Sénégal*, Revue Elev. Med. vet. Pays trop, 50 (1), p : 75-83.
- Banque mondiale, 2015. *Revue de l'urbanisation. Des villes émergentes pour un Sénégal émergent*, Rapport sur le développement mondial 2015, Washington, 108 p.
<https://www.doingbusiness.org/en/reforms/overview/economy/senegal>
- Banque mondiale. (n.d.). *Données ouvertes de la Banque mondiale*. Consulté le 20 mai 2021, à l'adresse <https://donnees.banquemondiale.org/>.
- Groupe de la Banque mondiale, 2021. *Business reforms in Senegal - Doing Business*, Consulté le 25 juin 2021, à l'adresse suivante <https://www.doingbusiness.org/en/reforms/overview/economy/senegal>
- Chenel J. et Wade C. S., 2009. *Dakar la ville double, in quelques rues d'Afrique*. Observation et gestion de l'espace public à Abidjan, Dakar et Nouakchott, p : 66-80.
- CNA, 2016. *Statistiques 2015, filière avicole moderne*, MEPA/DIREL, 15p.
- CNA, 2017. *Statistiques 2016, filière avicole moderne*, MEPA/DIREL, 8p.
- CNA, 2018. *Statistiques 2017, filière avicole moderne*, MEPA/DIREL, 7p.
- CNA, 2019. *Statistiques 2018, secteur avicole moderne*, MEPA/DIREL, 14p.
- CNA, 2020. *Statistiques 2019, filière avicole moderne*, MEPA/DIREL, 15p.
- CNCR/MEPA, 2018. *Journées nationales de réflexion et de propositions pour le développement de l'aviculture traditionnelle*, Rapport exécutif, 43p.
- Delgado C. et al. 1999. *Livestock by 2020. The next food revolution*, IFPRI/ILRI/FAO, document de synthèse n. 28, 82p.
- Diop, A. 2005, *Villes et aménagement du territoire au Sénégal*. Thèse de doctorat en géographie, Dakar, Université Cheikh Anta Diop.
- Duteurtre, G., Dièye, P. N., & Dia, D. (2005). Ouverture des frontières et développement agricole dans les pays de l'UEMOA : L'impact des importations de volailles et de produits laitiers sur la production locale au Sénégal. *ISRA - Études et Documents*, 8 (01).
http://www.bameinfol.info/IMG/pdf/ED_vol.8_n.1-2.pdf
- Direction de la prévision et des études économiques. (2019). *Climat des affaires climat de l'emploi trimestre 4 2019 (n° 2019-02)*.
- Fall A. G., 2020. *Restrictions des espaces pastoraux et croissance sectorielle de l'élevage au Sénégal*. Thèse Univ. De Thiès, janv. 2020
- FAO, 2009. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture. Livestock update*, Rome, 186p.
- FAO 2014 . *Secteur avicole Sénégal*, Revues nationales de l'élevage de la Division de la production et de la santé animales de la FAO, n° 7, Rome, 70p.
- Faye B. et Alary V., 2001. *Les enjeux des productions animales dans les pays du Sud*, CIRAD-EMVT, INRA Prod. Anim, p:3-13.

- Hallen T. et Heirings P., 2016. *Les nouvelles opportunités de l'économie alimentaire ouest-africaine*, Notes ouest-africaines, n° 1, Éditions OCDE, Paris, 21p.
- Herrero M., Havlik P., McIntire J., Palazzo A., Valin H., 2014. *L'avenir de l'élevage africain. Réaliser le potentiel de l'élevage pour la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la protection de l'environnement en Afrique subsaharienne*, UNSIC, Genève, Suisse, 118p.
- Johnson M. C., 2011. Lobbying for trade barriers : a comparison of poultry producers' success in Cameroun, Senegal and Ghana, *J. Of Modern African Studies*, 49.4 pp. 575-599 Cambridge University Press
- Ly C., 2020. *Aviculture et Covid-19 au Sénégal : Situation et perspectives*, Note d'information et d'analyse, IPAR, 43p.
- MEPA/DIREL, 2018. *Atelier national sur l'amélioration des performances de la filière avicole sénégalaise*, rapport de synthèse, Saly Portudal/Mbour, 22p.
- MEPA/AEC, 2019. *Actualisation des paramètres techniques de la filière avicole sénégalaise*, rapport final, 100p.
- MEPA, 2020. *Livestock Sector Review 2020*, version préliminaire, 28p.
- Nations Unies. (2016). Manuel sur la catégorie des pays les moins avancés : inclusion, graduation et mesures spéciales de soutien. Dans Nations Unies (Ed.), Publications des Nations Unies (2e édition). https://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp_publications/2015cdphandbook_fr.pdf
- Ndao M., 2012. *Dynamiques et gestions environnementales de 1970 à 2010 des zones humides au Sénégal : étude de l'occupation du sol par télédétection des Niayes avec Djiddah Thiaroye Kao (à Dakar), Mboro à Thiès et Saint Louis*, thèse de géographie et aménagement à l'université de Toulouse 2 le Mirail et de l'université Gaston Berger de Saint Louis au Sénégal, 370p.
- OECD/FAO, 2020. *Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2020-2029*, Éditions OCDE, Paris/FAO, Rome, 268p+appendices.
- Pigeaud, F., 2003. Le poulet sénégalais se débat devant l'OMC. *Libération*, 128948.
- Seck M., Abou M.M.N., Wade S., Thomas J.P., 2005. *Adaptation au changement climatique : étude de cas des systèmes de production agricole à Sébikotane (Sénégal)*, ENDA TM, 33p.
- TACS ECONOMICS, 2017. *Les nouvelles formes d'urbanisation en Afrique*, Note de recherche du Club Afrique Développement, 29p.
- Traoré E. et al. 2006. Enjeux économiques de l'influenza aviaire sur la filière avicole sénégalaise. *Bulletin du RIDAF*, Vol. 16, 73p.
- Le Groupe de la Banque mondiale, 2016a. *Doing Business 2016 : Mesurer la qualité et l'efficacité de la réglementation*. In *Doing Business 2016 : Mesurer la qualité et l'efficacité de la réglementation*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0667-4>
- Le Groupe de la Banque mondiale, 2016b. *Doing Business 2017 : L'égalité des chances pour tous*. Dans *Doing Business 2017 : L'égalité des chances pour tous*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0948-4>
- Le Groupe de la Banque mondiale, 2018. *Doing Business 2018 : Réformer pour créer des emplois*. *Doing Business 2018 : Réformer pour créer des emplois*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1146-3>
- Le Groupe de la Banque mondiale, 2019. *Doing Business 2019 Formation à la réforme*. 311. <http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>
- Le Groupe de la Banque mondiale. 2020 *Doing Business 2020*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>
- Steinfeld H. Gerber P., Wassenaar T., Castel V., Rosales Mendez M., De Haan C., 2006. *L'ombre du bétail, impacts environnementaux et options d'atténuation*, FAO/LEAD, Rome, 2009.
- UEMOA, 2008. *La filière avicole : viande et œufs*, rapport, p : 50-61.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien pour les propriétaires d'entreprises commerciales de volaille

Date

Enquêteur

PRÉSENTATION

REMERCIEMENTS HABITUELS

Objectif de l'entretien

- Institutions
- Modalités et conditions
- Déclaration de confidentialité et de consentement jointe
- Notes explicatives sur l'aviculture commerciale au Sénégal
- Raison d'être de l'étude

DÉBUT DE L'ENTRETIEN

- **Profil de l'entreprise**
 - Êtes-vous propriétaire ou locataire du site de production (terrain et équipement) ?
 - La production de volailles est-elle votre activité principale ou secondaire ?
 - Quelles sont vos autres activités (par ordre d'importance) ?
- **Bref historique de l'entreprise**
 - Racontez-nous l'histoire de la création de votre entreprise ?
 - En quelle année avez-vous commencé cette activité ?
 - Qu'est-ce qui vous a poussé à investir dans la production et la commercialisation de volailles ?
 - Qu'est-ce qui a déclenché cet intérêt pour vous ?
 - Quelles ont été les principales phases de l'évolution de votre entreprise ?
- **Principaux produits fabriqués**

Quels types de production faites-vous actuellement ?

 - Pour chaque type, combien de sujets évaluez-vous par cycle de production ?
 - Combien de rotations faites-vous par an et par type de production ?
 - Faites-vous appel à des employés ? Si oui, combien ?
- **Source de financement**

Comment avez-vous réuni les capitaux nécessaires au lancement de l'entreprise ?

 - Avez-vous levé vos propres fonds ? En vendant des actifs, en économisant... ?
 - Avez-vous contracté des prêts auprès de banques ?
 - A combien estimez-vous le montant initial mobilisé ?
- 5. **Les facteurs de réussite les plus importants**
 - L'un des éléments suivants a-t-il contribué à votre réussite ? Si oui, comment ?
 - Structure juridique et appartenance au secteur formel
 - Accès au financement, aux prêts
 - Taille de l'entreprise
 - Relations, partenariat
 - Innovations techniques et techniques d'élevage
 - Gestion et administration
 - Clients
 - Autre (veuillez préciser) :
- 6. **Indicateurs de croissance**
 - Quelle est votre production moyenne par type de production et par cycle au cours des 5 dernières années ? Pour chaque type, quel a été le prix de vente ?
 - Nombre de lots/troupeaux de poulets de chair par an
 - Taille du lot
 - Nombre de poules pondeuses par an

La menace des nouveaux entrants sur le marché	
---	--

13. Selon vous, quelles sont les meilleures opportunités d'investissement dans l'aviculture ? Veuillez expliquer
14. Que pensez-vous de l'avenir de votre entreprise ?
- Quel avenir pour le secteur commercial ? Pourquoi ?
 - Comment renforcer la filière avicole sénégalaise et les systèmes avicoles modernes ?
 - Quelles mesures sont nécessaires pour réduire les coûts de production ?
 - Quelles sont les alternatives pour l'alimentation des volailles industrielles ?
15. Vous avez investi dans l'aviculture, si c'était à refaire, le feriez-vous ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Autres informations

FIN DE L'ENTRETIEN

Mots de remerciement

Annexe 2 : Formulaire de consentement des personnes interrogées

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : Succès de la volaille commerciale en Afrique sub-saharienne

Financé par l'Initiative Prospective Agricole et Rurale - IPAR, Dakar, Sénégal (www.ipar.sn)
Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA), basé à Accra, au Ghana.

Directeur exécutif d'IPAR : Dr Cheikh Omar BA, coba@ipar.sn

Directeur de recherche de l'IPAR : Dr Laure TALL, laure.tall@ipar.sn

L'équipe de recherche de l'IPAR : Prof. Cheikh LY, chercheur associé à l'IPAR cheikh.ly@ipar.sn

Dr. Awa DIOUF, chercheuse à l'IPAR awa.diouf@ipar.sn

Dr Mamadou BA, DMV Veterinary Consultant mamadousina@gmail.com ;

M. Koki BA, doctorant à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis kokiguauche@gmail.com

Projet réalisé en partenariat avec le Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA), basé à Accra, au Ghana, et le Centre européen de recherche pour le développement (ZEF), basé à Bonn, en Allemagne.

Objectif du projet de recherche : En utilisant trois pays (Nigeria, Sénégal et Kenya) comme zones d'étude, le projet vise à identifier les facteurs de succès des entreprises commerciales de volaille en Afrique subsaharienne (en particulier les entreprises qui produisent et vendent des poulets et des œufs) afin de soutenir les décideurs politiques qui visent à développer le secteur de la volaille de leur pays ou les donateurs qui visent à soutenir les pays subsahariens pour développer leur secteur commercial de la volaille. À cette fin, cette recherche analysera les moteurs de la croissance des entreprises avicoles à l'aide d'études de cas par pays.

Ce qu'implique votre participation :

Ceci est une invitation à participer à un projet de recherche mené dans le cadre du projet susmentionné et dirigé par l'équipe de recherche de l'IPAR.

Votre organisation a été choisie en raison de sa place importante dans la chaîne de valeur de l'aviculture sénégalaise. À ce titre, votre participation à l'entretien et les informations que vous fournirez vous permettront de faire entendre votre voix sur les défis que vous rencontrez dans l'aviculture commerciale. Les données recueillies seront utilisées pour effectuer une analyse des facteurs de réussite des exploitations avicoles commerciales afin de formuler des recommandations d'amélioration. Il vous sera demandé de remplir un guide d'entretien comportant des questions sur un bref historique de l'entreprise et votre parcours, les facteurs qui ont conduit au succès de votre entreprise, le rôle de l'innovation dans votre réussite, les opportunités de croissance de votre entreprise, les contraintes qui ralentissent l'expansion de votre entreprise, et enfin votre perception de l'avenir de l'entreprise. Les données recueillies ne seront examinées que par l'équipe de recherche avant que les résultats ne soient rendus publics. Nous savons que votre temps est précieux, mais nous ne vous demandons qu'un peu plus d'une heure de votre temps pour contribuer à cette recherche.

Veillez noter que votre participation est entièrement volontaire. Vous pouvez choisir de participer ou non. Si vous choisissez de ne pas participer, il n'y aura aucune conséquence négative. Si vous choisissez de participer, vous pouvez également refuser de répondre aux questions qui vous mettent mal à l'aise. Si, pour une raison quelconque, vous décidez de vous retirer, vos données seront détruites, à moins que vous n'indiquiez au moment du retrait que les données peuvent être conservées par le chercheur.

Nous vous laisserons une copie de ce formulaire au cas où vous auriez besoin de plus d'informations. Vous pouvez nous joindre directement par courrier électronique à l'adresse suivante : cheikh.ly@ipar.sn ou

coba@ipar.sn Directeur exécutif d'IPAR et laure.tall@ipar.sn, Directeur de la recherche d'IPAR ou par l'un des contacts de l'équipe de recherche.

Veillez signer ci-dessous si vous acceptez de participer à l'étude. Accepter de participer à cette étude ne renonce à aucun de vos droits et ne dégage pas les chercheurs de leurs responsabilités concernant la confidentialité des sources. Pour garantir le bon déroulement de l'étude, des personnes autorisées, comme un membre du comité de coordination de la recherche, peuvent avoir accès à vos informations.

Une copie de ce formulaire de consentement vous sera fournie et sera conservée par le chercheur.

Nom du participant : _____

Signature du participant : _____ Date: _____

Merci beaucoup pour votre participation !

Researcher's name: _____

Signature du chercheur : _____ Date: _____

Annexe 3 . Tableau comparatif pour le choix d'un statut juridique pour une entreprise au Sénégal

Statut juridique	Entreprise individuelle	S.A.R.L. Société à Responsabilité Limitée Société à responsabilité limitée	S.A. Société anonyme Société d'actionnaires	G.I.E Groupement d'intérêt économique Groupe d'intérêt économique
Associés minimum	1	1	1	2
Capital de départ minimum	0	100 000 FCFA/182 US\$ minimum à verser en totalité lors de l'incorporation	10 000 000 CFA / 18 180 US\$ minimum ; ¼ versé à la constitution et le solde dans les 3 ans.	0
Crédibilité auprès des tiers	Très faible	Important	Très important	Faible
Responsabilité des partenaires	Illimité (étendu aux biens personnels de l'entrepreneur)	Limité aux contributions	Limité aux contributions	Illimité et conjoint (sauf accord contraire avec des tiers)
Éligibilité à la CI ou à l'EFE	OUI	OUI	OUI	OUI
Auditeurs	Sans	Pas nécessaire*	Obligatoire	Sans
Direction	Entrepreneur	Gérant (associé ou non) nommé par les associés	Directeur général, ou administrateur délégué	Président
Imposition des bénéfices	Contribution globale unique jusqu'à 50 millions de FCFA/ 90 900 US\$ de chiffre d'affaires pour les services et les marchandises. IS sur option	Impôt sur les sociétés (IS) 30% du bénéfice net	Impôt sur les sociétés 30% du bénéfice net	Contribution globale unique jusqu'à 50 millions de FCFA / 90 900 US\$ de chiffre d'affaires pour les services et le commerce de biens (ou option IS on)
Impôt forfaitaire minimum	MFI : minimum dû si le résultat est déficitaire	0,5% du chiffre d'affaires avec un minimum de 500 FCFA000 / 909 US\$ et un maximum de 5 000 000 FCFA / 9 090 US\$.	0,5% du chiffre d'affaires avec un minimum de 500 CFAF000 / 909 US\$ et un maximum de 5 000000 CFAF / 9 090 US\$.	0

(*) Si le capital est supérieur à 10000000 FCFA / 18 180 US\$ ou si le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions FCFA / 454 500 US\$ ou si le personnel permanent est supérieur à 50 personnes.

Source : APIX, 2015

Statut juridique	Avantages	Inconvénients
Entreprise individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun capital minimum requis pour le démarrage • Formalités de constitution en société rapides et faciles • Coûts de mise en place relativement faibles • Système d'imposition forfaitaire, incitatif et très souple. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité illimitée de l'entrepreneur. En cas de faillite, les biens de l'entrepreneur sont engagés • Faible crédibilité auprès des partenaires : banques, fournisseurs, clients... • Accès difficile au crédit
S.A. R.L	<ul style="list-style-type: none"> • Capital minimum requis pas trop élevé 100.000 FCFA • Responsabilité limitée : les associés ne sont responsables que dans la mesure de leurs apports. • Les associés ont la possibilité d'assurer un contrôle de l'accès des nouveaux associés au capital de la société. • La société peut continuer à exister en cas de décès de l'un des associés ou du gérant (sauf disposition contraire des statuts). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital minimum requis bloque certaines initiatives • Obligation de passer par un notaire pour les actes constitutifs (statuts, déclaration de conformité...). • Les associés peuvent librement céder leurs parts.
S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Hautement crédible pour les tiers • Grande capacité à lever des fonds (la S.A. peut faire une offre publique) • Risque limité aux intrants • La possibilité de ne libérer qu'un quart du capital • La possibilité pour les partenaires de principe de céder librement leurs actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Un capital social minimum assez élevé • Coûts de mise en place très élevés • Système d'administration très lourd (conseil d'administration, auditeurs, etc.) pour les nouvelles entreprises
G.I.E	<ul style="list-style-type: none"> • Le GIE peut être créé sans capital de départ • Formalités de constitution en société assez souples • Flexibilité dans l'organisation et le fonctionnement • Un système fiscal très souple, incitatif et forfaitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le GIE a pour objet exclusif de mettre en œuvre, pour une période de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître la qualité de vie de ses membres et de promouvoir le développement de l'économie. résultats de cette activité • Faible crédibilité auprès des tiers, notamment des banques • Les membres du GIE sont solidairement responsables des dettes du GIE.

Source : APIX, 2015