

**Coopérative d'exploitation de l'abattoir régional
de Rolle et environs CARRE**

**Projet « Etude de marché et plan
d'affaires pour un abattoir d'intérêt
régional CARRE »**

**Rapport final
Partie « Appui à la réalisation du plan d'affaires »**

Octobre 2014



Tables des matières

1	Coordonnées de l'entreprise et du chef de projet	3
2	L'entreprise et sa stratégie actuelle	3
2.1	Historique.....	3
2.2	Situation actuelle.....	3
2.3	Buts principaux de l'entreprise	6
2.4	Activités et clients.....	6
2.5	Analyse SWOT.....	8
2.6	Résultats économiques et monétaires.....	9
3	Les Projets	12
3.1	Stratégie 2.....	12
3.1.1	Descriptif du projet	12
3.1.2	Objectifs du projet	12
3.1.3	Les moyens nécessaires.....	12
3.1.4	Produits ou services proposés	13
3.1.5	Le marché et ses acteurs	13
3.1.6	Taille et potentiel de marché	14
3.1.7	Positionnement de l'abattoir et des services.....	15
3.1.8	Clients visés	16
3.1.9	Concurrents	17
3.1.10	Quantité et Prix	18
3.1.11	Analyse des risques	21
3.1.12	Gestion financière	21

1 Coordonnées de l'entreprise et du chef de projet

Interlocuteur :	Coopérative d'exploitation de l'abattoir régional de Rolle et environs (CARRE)
Nom :	M. Henri Bourgeois, Président du CARRE M. Charles-Bernard Bolay, coordinateur du projet
Adresse :	Rue du Chaffard 9
NPA, localité :	1176 St-Livres
Téléphone :	079.604.81.26
Adresse e-mail :	henri.bourgeois@bluemail.ch

2 L'entreprise et sa stratégie actuelle

2.1 Historique

Construit en 1956, l'abattoir a tout d'abord été géré pendant plusieurs années par la commune de Rolle. C'est en 1996, suite à plusieurs années déficitaires, qu'elle décide de le fermer. Au même moment, l'abattoir de Bassins ferme lui aussi. Afin de maintenir un abattoir dans la région, les différents membres des deux abattoirs décident donc de se regrouper sous la présidence de M. Beck et forme la coopérative en 1997.

2.2 Situation actuelle

Actuellement, la société, constituée de 140 coopérateurs et de plus d'une vingtaine de communes, est présidée par M. Henri Bourgeois élu le 10 avril 2014. M. Bourgeois succède à M. Christophe Bovy président durant 12 ans. Le comité est constitué des personnes suivantes :

- M. Bourgeois, agriculteur à St-Livres
- M. Bolay, agriculteur à Genolier
- M. Baumberger, agriculteur à Longirod
- M. Grange, boucher à Begnins
- M. Meylan, agriculteur à Mont-sur-Rolle
- M. Pellet, agriculteur à St-Livres
- Mme Pellet, vétérinaire, femme d'agriculteur à St-Livres
- M. Joly, agriculteur à Longirod

En plus de ces modifications au sein du comité, l'année 2014 marque aussi le changement de gérant de l'abattoir avec le départ à la retraite de M. Jean Aeschlimann et l'engagement de M. Joël Michon, boucher-charcutier de Gilly.

L'abattoir est situé dans la zone industrielle de la commune de Rolle à côté de la voirie communale. Désirant donner une autre affectation à la parcelle, la commune a résilié le contrat de bail de la coopérative (CARRE) pour juin 2017.

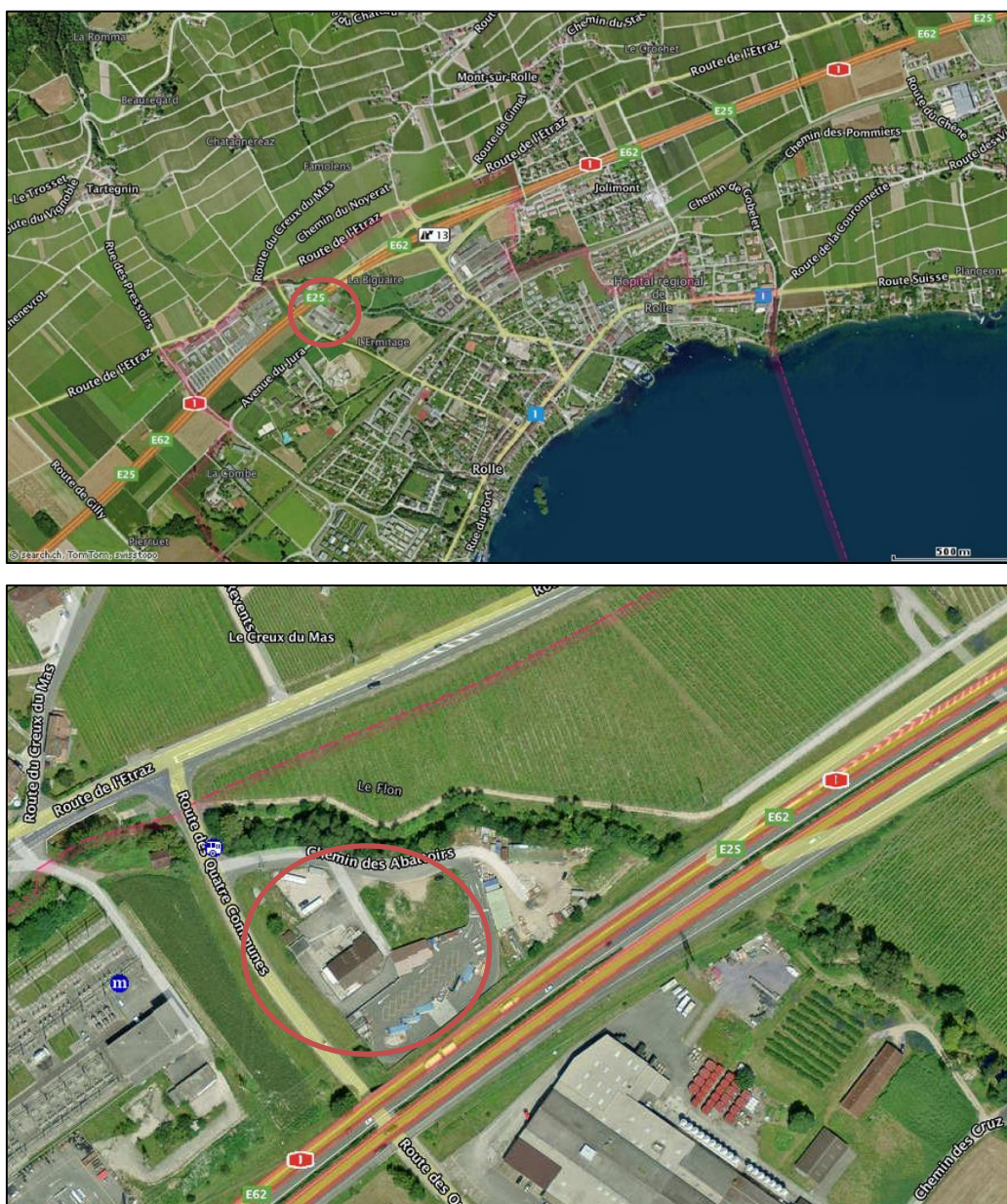


Figure 1: Situation de l'abattoir de Rolle

Suite à ce congé, un groupe de travail a été créé au début de l'année 2012 avec pour but de réfléchir à des stratégies possibles pour l'abattoir du CARRE. Le groupe de travail est composé de 10 personnes.

Tableau 1: Groupe de travail

Groupe de travail	
Présidence	<p>Christophe Bovy, Président du CARRE (remplacé par le secrétaire Charles-Bernard Bolay)</p> <p>Josephine Byrne Garelli, Municipale à Rolle</p>
Conseils et expertises	<p>Denis Dumartheray, Syndic de Gilly pour le comité du Conseil Régional</p> <p>Nathalie Etter, responsable de pôle, Conseil Régional</p> <p>Luca Maurizio, délégué à l'aménagement du territoire, ARCAM</p> <p>Stéphane Teuscher, ProConseil</p>
Questions techniques & hygiène	<p>Philippe Grange (comité CARRE)</p>
Questions financières	<p>Pierre-Denis Pellet (comité CARRE)</p>
Questions agricoles & sécurité	<p>Alain Baumberger (comité CARRE)</p> <p>Charles-Bernard Bolay (comité CARRE)</p>

2.3 Buts principaux de l'entreprise

Le but de la Coopérative est de maintenir un abattoir régional afin de pouvoir valoriser les produits carnés régionaux dans une structure et une logique de proximité.

2.4 Activités et clients

L'abattoir de Rolle est un abattoir multi-espèces (bovin-porc-ovin) équipé d'une chaîne d'abattage pour le gros bétail et d'une chaîne d'abattage pour le petit bétail. L'abattoir dispose de frigo de refroidissement et d'une salle de découpe à disposition des clients.

Actuellement, la Coopérative ne fait aucun commerce de bétail ou de viande. L'abattoir abat tous les jours sur rendez-vous. En 2012, l'abattoir a abattu 350 bovins, 106 ovins et caprins et plus de 1100 porcins pour un volume de 203 tonnes de carcasses soit environ 600 unités d'abattage. Il est ainsi classé dans la catégorie des établissements de faible capacité (inférieur à 1'200 unités d'abattage).

Il poursuit une stratégie de vente axée sur les circuits medium à extracourt et sur le segment de marché artisanal. La région d'activité est le district de Nyon ainsi que le district de Morges.

Le tableau suivant, établi dans le cadre du rapport intermédiaire - étude de marché pour le CARRE, présente les deux principaux groupes de clients : artisans bouchers et producteurs en vente directe.

Tableau 2 : Caractéristiques des groupes de clients et utilisation des services de l'abattoir

	Part du CA de l'abattoir	Distribution du CA	Services de l'abattoir utilisés
Producteurs en vente directe	53% du CA	9 producteurs font 28% du CA total	Abattage Frigos de refroidissement Frigos de rassissage Eventuellement découpe Récupération des déchets carnés de découpe Urgences
Artisans bouchers	47% du CA	6 bouchers font 42% du CA total	Abattage Frigos de refroidissement seulement (ont leurs propres frigos de rassissage) Récupération des déchets carnés de découpe

- **Profil des producteurs en vente directe**

Les producteurs en vente directe peuvent être répartis en deux catégories. La première catégorie est constituée d'agriculteurs qui abattent 1 à 3 bêtes par an principalement pour les circuits extra-court (famille et amis) et parfois pour de la vente directe. Ces exploitants sont aussi bien des producteurs de lait qui élèvent une ou deux de leurs bêtes pour leur propre consommation que des engraisseurs ou des détenteurs de vaches allaitantes qui utilisent les circuits de vente longs ou moyens le reste de l'année mais font abattre dans un abattoir régional les bêtes pour leur consommation propre.

La deuxième catégorie est constituée d'agriculteurs qui ont développé une activité de vente directe à part entière et qui font abattre plus d'une quinzaine de bêtes de gros bétail et/ou jusqu'à une centaine de porcs ou d'agneaux par année à l'abattoir de Rolle. Certains de ces producteurs utilisent eux aussi plusieurs canaux de distribution et écoulent ainsi seulement une partie de leur production par le canal de la vente directe. Ces producteurs possèdent en général une clientèle fidèle qui recherche des produits de proximité et est convaincue par la différence de qualité.

- **Profil des artisans bouchers**

Le nombre des artisans bouchers a grandement diminué ces dernières années, suite notamment à la concurrence des grandes surfaces mais aussi au manque de repreneurs. Ceux qui restent, accordent beaucoup d'importance à la proximité et la qualité des produits et bénéficient d'une clientèle fidèle et convaincue de la différence de qualité des produits. Ils disposent d'une large gamme de produits et élaborent de nombreuses spécialités de charcuteries.

Actuellement, les bouchers en gros n'utilisent pas l'abattoir car ils se plaignent d'un accès difficile pour les semi-remorques.

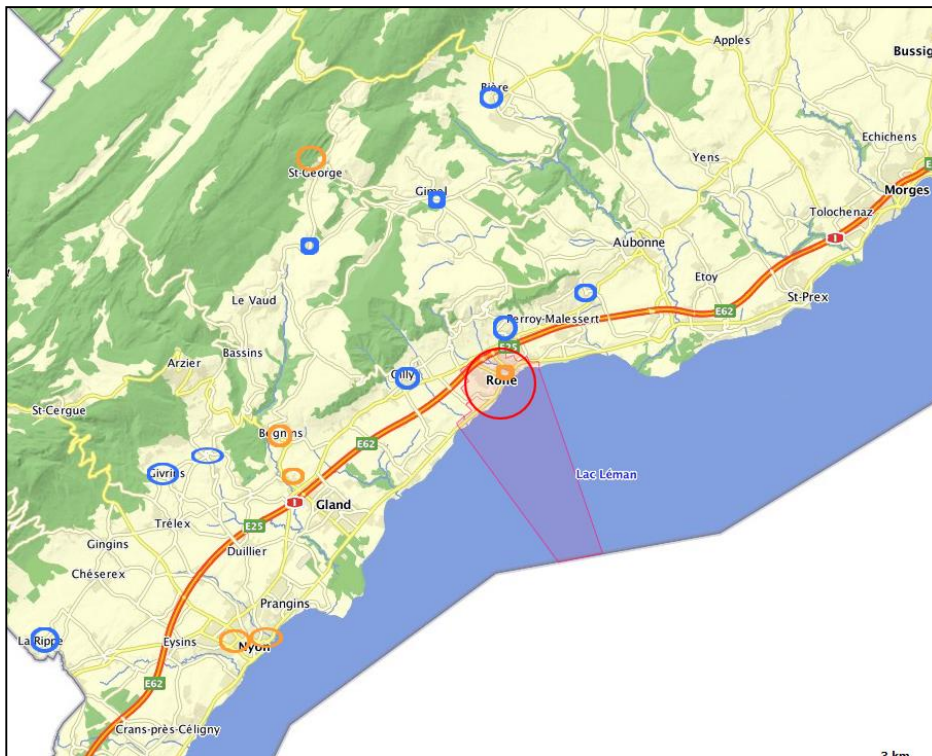


Figure 2: Localisation des principaux apporteurs (bouchers et agriculteurs)

2.5 Analyse SWOT

L'étude de marché réalisée dans une première phase a montré que l'abattoir de Rolle a actuellement un fonctionnement très satisfaisant et apprécié des clients notamment au vu de la qualité des services. Selon eux, seules de légères adaptations au niveau des frigos seraient nécessaires afin de renforcer sa position actuelle. Le tableau suivant présente l'analyse SWOT réalisée pour la situation actuelle de l'abattoir. Les forces et les faiblesses sont celles relevées lors des différents entretiens ou ateliers qui ont eu lieu durant la première phase du projet.

Tableau 3 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
Plus-value financière pour les agriculteurs Installations amorties Coopérative solide derrière le projet Contrôles des viandes effectués par M. Baudin Localisation de l'abattoir Compétences du personnel/contact humain Rendez-vous fiables Urgences	Accès difficile pour les gros camions Dépendance vis-à-vis de certains gros apporteurs Manque de volume pour engager du personnel à 100 % Mélange des carcasses fraîches et des carcasses en cours de rassissage Manque de place dans les frigos Structure pas adaptée à la découpe des ovins
Chances	Dangers
Intérêts pour une viande de qualité et de proximité encore accentué par les différents scandales Arrêt d'autres petits abattoirs dans la région	Législation de plus en plus compliquée et restrictive Construction d'un autre abattoir dans la région ou à proximité Apports par les agriculteurs pas réguliers

2.6 Résultats économiques et monétaires

Le nombre d'abattage a diminué ces dernières années suite à la perte d'un grand client. Le résultat reste cependant plus ou moins stable, les charges variables ayant diminué au même rythme que le chiffre d'affaires. La Coopérative bénéficie actuellement d'installations totalement amorties qui lui permettent de pratiquer des prix corrects tout en rentrant dans ces frais. Le taux d'autofinancement très élevé (93 % en 2013) permet d'assurer une certaine sécurité à la coopérative et lui permet de financer elle-même les investissements courants et à venir.

Tableau 4 : Principaux résultats du CARRE

Chiffres clés	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires (fr.)	195'067.57	184'454.95	164'762.80
Bénéfice/Perte (fr.)	2426	-1100.3	-1950.1
Taux d'endettement	13%	16%	7%

Tableau 5: Bilan 2011 à 2013

Bilan	2011	2012	2013
Actifs circulants			
<u>Liquidités</u>			
CCP 19-686139-1	29'230.70	40'136.40	17'459.65
CEA c/c 106.585.07	2'197.95	2'176.70	2'155.40
CEA c/ép. 103.924.04	123'287.65	123'851.10	124'354.25
<u>Créances résultants de ventes et prestations</u>			
Débiteurs abattoirs	28'238.95	28'810.00	26'522.05
Débiteurs divers	7'546.15	1'521.00	1'174.50
Provision pertes su débiteurs	-1'412.00	-1'517.00	-1'385.00
<u>Autres créances</u>			
Impôts anticipés à récupérer	322.05	303.40	270.90
<u>Autres actifs circulants</u>			
Actifs transitoires	881.00	1'720.10	660.00
Total actif circulant	190'292.45	197'001.70	171'211.75
Actifs immobilisé			
<u>Immobilisations corporelles</u>			
Installations	1.00	1.00	1.00
Matériel d'exploitation	1.00	1.00	3'781.00
Total actif immobilisé	2.00	2.00	3'782.00
TOTAL DE L'ACTIF	190'294.45	197'003.70	174'993.75
Fonds étrangers			
<u>Dettes résultants d'achats et de prestations</u>			
Créanciers	22'737.40	31'546.95	11'737.10
<u>Provision à court terme</u>			
Provision pour impôts	1'200.00	450.00	450.00
Total fonds étrangers	23'937.40	31'996.95	12'187.10
Fonds propres			
Capital social	68'250.00	68'000.00	67'750.00
<u>Bénéfice au bilan</u>			
Bénéfice reporté	95'681.05	98'107.05	97'006.75
Résultat de l'exercice	2'426.00	-1'100.30	-1'950.10
Total des fonds propres	166'357.05	165'006.75	162'806.65
TOTAL DU PASSIF	190'294.45	197'003.70	174'993.75

Tableau 6: Evolution du résultat de 2011 à 2013

Compte de Résultat	2011	2012	2013
	CHF	CHF	CHF
Taxes d'abattages	96'547.67	92'037.20	80'316.35
Frais d'abattages	52'914.75	49'669.80	44'673.40
Encaissements des déchets	221.00	442.00	328.25
Contrôle des viandes	16'120.00	14'526.40	12'853.60
Frigo	11'303.10	10'453.95	10'198.05
Local de découpe		4'700.50	4'720.00
Intérêts créanciers	957.15	891.05	787.25
Recettes diverses	17'003.90	11'734.05	10'885.90
Chiffre d'affaire	195'067.57	184'454.95	164'762.80
Indemnités fixes	5'700.00	5'700.00	5'700.00
Honoraires /Salaires	17'487.75	17'942.30	13'510.90
Cotisations AVS	856.45	862.45	862.75
Autres charges sociales	221.00	221.00	366.00
Auxiliaires	35'427.00	31'727.50	31'162.50
Gratifications	4'476.65	2'900.00	
Charges personnel	64'168.85	59'353.25	51'602.15
Coût d'évacuation des déchets	18'810.00	17'411.45	15'575.15
Déchets panses	2'000.00	2'000.00	2'000.00
Charges déchets	20'810.00	19'411.45	17'575.15
Loyer	7'920.00	7'920.00	7'920.00
Assurances	1'034.80	595.50	1'035.10
Frais de comité et d'Assemblée	4'491.40	5'676.10	5'089.70
Charges fixes	13'446.20	14'191.60	14'044.80
Inspection des viandes	15'848.00	14'560.00	12'560.00
Electricité	18'072.90	14'754.95	16'878.50
Eau, épuration	12'205.75	12'417.40	11'666.65
Téléphone	541.65	479.95	495.90
Entretien des locaux	18'713.50	18'776.75	3'267.65
Entretien matériel	6'143.50	24'035.85	14'908.90
Matériel et outillage	1'800.55		
Administration et matériel de bureau	9'339.72	9'234.00	6'915.75
Frais pour étude nouvel abattoir			3'386.25
Divers	2'879.25	3'171.70	5'047.10
Impôts	-1'826.70	-4'936.65	-73.00
Amortissements	10'341.40		3'780.00
Pertes sur débiteurs			4'789.10
Dissolution/attribution provision s/débiteurs	157.00	105.00	-132.00
Intérêts des dettes			
Remboursement			
Charges variables	94'216.52	92'598.95	83'490.80
Charges totales	192'641.57	185'555.25	166'712.90
Résultat	2'426.00	-1'100.30	-1'950.10

3 Les Projets

L'étude de marché réalisée entre la fin de l'année 2013 et le début de l'année 2014 a permis à la coopérative d'identifier deux stratégies possibles pour l'avenir de l'abattoir. Les deux stratégies choisies sont les suivantes :

- 1) Le maintien de l'abattoir sur le site actuel en agrandissant les frigos et réorganisant les bâtiments pour un volume d'abattage de 350 tonnes ainsi que le développement d'une activité de commerce de viande.
- 2) La construction d'un nouvel abattoir d'une capacité de 350 tonnes sur un autre site et la mise en place d'une activité de commerce de viande.

La stratégie 1 n'étant plus réalisable suite à la confirmation que le terrain est repris par la commune pour la voirie. Le business plan se base sur la stratégie 2 en calculant un coût cible pour un abattoir de ce type.

3.1 Stratégie 2

3.1.1 Descriptif du projet

Ce business plan se base sur le calcul d'un coût cible permettant une rentabilité de l'abattoir construit.

La planification prend en compte la construction d'un abattoir sur un nouveau site. L'abattoir disposerait d'une chaîne d'abattage unique et d'importantes capacités de stockage dans les frigos de rassissage. Le but serait d'atteindre une quantité de 350 tonnes annuellement soit environ 1'000 unités d'abattage.

Une activité de commerce de viande sera développée afin de garantir un approvisionnement régulier de l'abattoir et offrir un service supplémentaire aux clients de l'abattoir.

3.1.2 Objectifs du projet

- Disposer d'un outil de travail performant afin de permettre l'abattage des animaux de la région dans une logique de proximité.
- Atteindre une capacité de 350 tonnes permettant d'employer une personne à plein temps.
- Développer une nouvelle activité de commerce de viande afin de garantir une certaine quantité d'apport pour l'abattoir.

3.1.3 Les moyens nécessaires

- Construction d'un nouvel abattoir avec une chaîne unique
- Investissements dans des frigos de rassissage en suffisance
- Engagement d'un gérant prêt à développer une activité de commerce de viande
- Eventuellement installation d'un local de vente

3.1.4 Produits ou services proposés

L'abattoir proposera les services/installations suivants à ses clients :

- Une chaîne d'abattage unique
- Le contrôle des viandes (effectué par un vétérinaire formé et agréé)
- Des frigos de refroidissement
- Des frigos de rassassage séparés (Bovins, porcins, ovins)
- Une salle de découpe
- La reprise des déchets carnés
- L'achat des bêtes des clients ne souhaitant pas les commercialiser eux-mêmes
- Le commerce d'une partie de la viande

3.1.5 Le marché et ses acteurs

Le marché et le contexte du projet ayant déjà été décrits de manière détaillée dans l'étude de marché, seuls les principaux points sont rappelés dans le chapitre suivant.

Le nombre d'abattoirs de la région s'est grandement réduit ces dernières années, avec en particulier une forte diminution des petits abattoirs de proximité ou de commune.

L'étude menée en parallèle dans le cadre du projet Grand-Genève a montré qu'en Suisse, la consommation de viande par habitant diminue mais qu'elle est compensée par l'augmentation de la population. A cela vient s'ajouter un changement chez le consommateur qui prend de plus en plus conscience des problèmes éthiques et environnementaux. Le consommateur tend donc à consommer moins de viande et porte une attention particulière aux conditions de production et d'élaboration.

Ce changement au sein de la logique de consommation entraîne donc un regain d'intérêt pour les circuits de proximité. Les agriculteurs ayant bien perçu ce changement, beaucoup se sont lancés dans la vente directe à plus ou moins grande échelle et avec plus ou moins d'infrastructures. Cependant le développement de ces activités ne peut se faire uniquement à un bout de la chaîne. Un abattoir régional est dans de tel cas nécessaire afin de pouvoir offrir un produit de qualité et de proximité.

Si un abattoir et des installations de découpes suffisent à ces agriculteurs qui ont investi dans la vente directe, d'autres n'ont pas le temps ou l'envie de se consacrer à la commercialisation des quelques bêtes qui sont abattues chaque année sur leur exploitation. L'offre de commercialisation de la viande est dans ce cas un grand atout pour l'abattoir qui propose ainsi un service supplémentaire à ces clients.

3.1.6 Taille et potentiel de marché

Pour le calcul des parts de marché, il est essentiel de prendre en compte les abattoirs appartenant au même "groupe stratégique " que Rolle c'est- à-dire offrant des services similaires au même public - cible (producteurs en vente directe et bouchers locaux).

Les abattoirs du canton de Vaud ont abattus 195'711 bêtes en 2012 sur l'ensemble des catégories (bovin, porcin, caprin et ovin) dont 6'209 dans les districts de Morges et Nyon. L'abattoir de Rolle a quant à lui abattu 1'556 animaux. La part de marché de l'abattoir de Rolle par rapport aux abattoirs des districts de Morge et Nyon se monte donc à 25 %.

Il convient d'ajouter les abattages de Clarens pour les circuits courts (principal concurrent de Rolle pour les ovins notamment), ce qui réduit légèrement la part du marché potentiel. .

Le potentiel d'animaux à abattre calculé pour les districts de Nyon et de Morges souligne un potentiel important d'abattage pour la région. Une grande partie de ces bêtes est cependant abattue hors de la zone, les animaux étant vendus sous label et donc rattachés à un abattoir de la grande distribution (Coop ou Migros).

Tableau 7 : Part de marché de l'abattoir de Rolle

	Abattage Rolle (têtes)	Abattage district de Morge et de Nyon ¹ (têtes)	Part de marché Rolle/district de Morge + Nyon (%)	Conso eq. têtes district Morge et de Nyon	Potentiel d'animaux à abattre Nyon + Morges (têtes) ²
Bovins	350	2'103	17	14'930	12'748
Porcins	1'100	3'646	30	58'600	27'863
Ovins et caprins	106	460	23	65'150	1'995
Total	1'556	6'209	25	138'680	42'606

¹ Abattoirs de Montricher, Sévery, Bière et Vich

² Source : étude Grand Genève

3.1.7 Positionnement de l'abattoir et des services

L'étude menée en parallèle dans le cadre du projet Grand-Genève a montré qu'il existe différentes stratégies pour qu'un abattoir soit viable. Il est cependant très important qu'elle soit clairement définie et il n'est pas possible de jouer sur tous les terrains.

L'abattoir de Rolle poursuit une stratégie de vente axée sur les circuits medium à extracourt et sur le segment de marché artisanal. Le positionnement des services offerts se veut axé sur la qualité ainsi que la proximité. La figure suivante illustre le positionnement de l'abattoir sur le marché.

circuit de vente Segment de marché	LONG national <i>grande distrib.</i>	LONG national <i>Collectivités</i>	LONG national <i>Horeca</i>	MEDIUM <i>Distrib. spécialisée</i>	COURT <i>collectif vente locale, Horeca</i>	COURT <i>individ. ventes directes</i>	EXTRA-COURT <i>individ. famille élargie et amis</i>
normalisé	Grande distribution ~60%		Bouchers engros ~20%				
labels écologiques et éthiques							
bio							
gourmet				Bouchers artisans ~15%	Producteurs en vente directe ~5%		
artisanal							
Hallal							Privés

Figure 3 : Positionnement de l'abattoir de Rolle sur le marché

Une chaîne d'abattage unique pour toutes les espèces permet de limiter le montant de l'investissement tout en offrant un service le plus large possible. Pour répondre aux nouvelles dispositions légales, le contrôle des viandes confié actuellement à M. Baudin, devra à l'avenir être effectué par un vétérinaire agréé. Cette modification va entraîner une augmentation des coûts avec une diminution de la flexibilité des horaires d'abattage. L'abattoir se positionnant sur les circuits courts et poursuivant une stratégie de qualité, il est très important qu'il puisse offrir tous les services nécessaires à la transformation d'une viande d'excellente qualité. Des frigos de rassissage et une installation de découpe sont donc nécessaires afin de garantir la qualité des services offerts et la poursuite d'une stratégie claire.

L'offre de ses différents services et le personnel qu'engendre une organisation flexible nécessitent un volume d'abattage suffisant permettant d'amortir les installations et de rationaliser le travail et les coûts. Le commerce de viande permettra d'assurer un certain volume d'approvisionnement et un apport régulier d'animaux à l'abattoir tout en offrant un service supplémentaire recherché par les agriculteurs de la région.

Le tableau suivant présente le positionnement de chaque produit sur le marché et leurs rôles respectifs.

Tableau 8: Caractéristiques et rôles des différents services de l'abattoir

Services	Arguments de vente	Critères de qualité	Rôles
Chaîne d'abattage unique	Qualité de travail	Qualité du travail (y compris pour les petites carcasses ovins et caprins) Possibilités d'abattages offertes	Produit leader Limitation des investissements
Contrôle des viandes effectué par un vétérinaire agréé	Largeur de l'offre	Fiabilité Flexibilité	Service supplémentaire
Frigos de refroidissement et de rassissage	Largeur de l'offre/ Qualité du produit	Taille/place	Augmente la qualité du service offert
Salle de découpe/Mise sous vide	Qualité du produit Largeur de l'offre	Savoir-faire mis à disposition	Augmente la qualité du produit + service d'appel
Reprise des déchets carnés	Coûts	Flexibilité/accès	Largeur de l'offre
Commerce de viande	Largeur de l'offre Délégation d'une partie du travail pour l'agriculteur	Possibilités d'écoulements	Produit d'appel Assure et régule les apports

3.1.8 Clients visés

Le premier objectif de l'abattoir est tout d'abord de garantir les apports des clients actuels en répondant à leur demande. Les clients visés sont donc les bouchers de la région Nyon-Rolle ainsi que les agriculteurs pratiquant de la vente directe ou abattant quelques bêtes pour leur consommation personnelle.

Les agriculteurs recherchent avant tout un service de proximité et de qualité offrant une certaine flexibilité ainsi que des installations et du savoir-faire. L'aspect social est aussi très important pour ces derniers. Les bouchers recherchent quant à eux, avant tout un abattoir pratique leur offrant des possibilités de plannings flexibles et un travail de qualité. Les services proposés à côté de l'abattage sont pour eux moins importants, les bouchers étant pour la plupart équipés de leurs propres installations de découpe et de rassissage.

Le développement d'une activité de commerce de viande devrait permettre d'attirer certains agriculteurs qui n'ont pas la possibilité de commercialiser eux-mêmes leurs bêtes et qui abattent donc actuellement dans d'autres abattoirs de la région ou qui vendent leurs bêtes directement à un boucher.

3.1.9 Concurrents

Le nombre d'abattoirs de la région s'est grandement réduit ces dernières années, actuellement il reste les abattoirs de Rolle, de Vich et de Montricher. Ces derniers ont actuellement un avenir incertain soit pour des raisons de reprise soit suite aux nouvelles réglementations concernant le contrôle des viandes. En dehors de ces trois abattoirs, on passe directement à de très grandes structures ayant un tout autre fonctionnement et une tout autre logique (Cheseaux) ou à des structures plus éloignées (Clarens, Sévery et Bière).

Tableau 9 : Principaux concurrents

Concurrents	Caractéristiques	Segment de marché concurrencé	Points forts	Points faibles
Abattoir de Cheseaux	Abattoirs de Bell SA Vocation nationale Grand établissement > 15'000 tonnes	Essentiellement le gros bétail	Prix pour l'abattage uniquement Part de marché	Lié à un grand distributeur Abattage seul (as de frigo de rassilage) Peu de possibilités d'abattage pour les non clients Style très industriel Localisation
Abattoir de Clarens	Spécialisé dans les ovins >1500 tonnes	Essentiellement les ovins	Spécialisé Prix pour des services jusqu'à la découpe	Localisation
Abattoir de Montricher	Privé >100 tonnes	Bovins, porcins, ovins	Proximité	Contrôles des viandes Capacité limitée Nécessite un boucher
Abattoir de Vich	Privé Grand établissement > 300 tonnes	Essentiellement bovin puis ovins et caprins	Commerce de viande bien établi Flexibilité Proximité	Avenir incertain Localisation Pas d'abattages de porcins
Abattoir de Sévery	Privé < 100 tonnes	Bovins et porcins	Proximité Possède son propre commerce	Capacité/clientèle limitée Contrôle des viandes
Abattoir de Bière	Privé Env. 200 tonnes	Porcins et bovins	Proximité	Capacité/clientèle limitée Contrôle des viandes

3.1.10 Quantité et Prix

Une quantité de 350 tonnes équivalent à environ 1'000 unités d'abattage permet à l'abattoir d'engager une personne et de rationaliser au mieux le travail et les installations de l'entreprise tout en restant sous la barre des 1'200 unités d'abattage et donc dans la catégorie des établissements à faibles capacités. Elle permet aussi de garder une structure et une organisation permettant un service à la carte, proche de la clientèle et dans une logique de proximité

En partant du principe que le nombre d'abattage sur le canton de Vaud reste stable. Une augmentation à 350 tonnes permettrait à Rolle d'augmenter ses parts de marché et d'atteindre un peu plus de 37 % des districts de Morges et Nyon.

Tableau 10 : Evolution des abattages

	Abattage Rolle (têtes)	Abattage district de Morge et Nyon (têtes)	Part de marché Rolle/district de Morge + Nyon
Bovins	600	2353	25%
Porcins	1'900	4'446	43%
Ovins et Caprins	190	544	35%
Total	2'690	7'343	37%

Les études menées en parallèle ont montrés que les prix d'abattage varient grandement d'un abattoir à l'autre et dépendent de plusieurs éléments. Les éléments influençant les prix pratiqués sont :

- Les services fournis (abattage, rassissage, découpe, mise sous vide, transformation, vente)
- La structure (taille, privée/public, régional/national)
- La stratégie
- Le niveau d'amortissement des installations

L'abattoir de Rolle poursuit une stratégie de proximité et de qualité, qui ne passe pas uniquement par la qualité sanitaire de la viande mais aussi par la qualité de services et la qualité d'accueil. Le coût doit rester raisonnable mais il peut donc être plus élevé qu'un abattoir classé dans les grands établissements au vu du nombre de services offerts et de la qualité de ceux-ci. La proximité engendre aussi un consentement à payer légèrement plus élevé.

Les tableaux suivants présentent les prix pratiqués par la coopérative ainsi que ceux de ses principaux concurrents. Afin de permettre une comparaison tous les différents postes de coûts ont été ramenés à un prix en CHF/kg de PM.

Tableau 11 : Prix pratiqués par les concurrents - bovins

Bovins				
	Rolle	Cheseaux	Vich	Clarens
	CHF/kg PM	CHF/kg PM	CHF/kg PM	CHF/kg PM
Taxe d'abattage	0.59	0.52		0.57
Frais d'abattage	0.15			
Déchets		0.05		0.03
Estampille	0.04	0.01		0.01
Total abattage seul	CHF 0.78	CHF 0.58		CHF 0.61
Frigo	0.48			Compris
Total abattage + frigo	CHF 1.26		CHF 0.70	CHF 0.61
Taxe utilisation local	40.-/ 1/2 jour ou 80.-/jour	Pas d'installations à disposition des clients		
Frais utilisation				
Découpe	Variable selon boucher (env. 1.-)		1.10	2.20
Elimination				0.10
Total abattage + frigo + découpe	Plus de CHF 2.30		CHF 1.80	CHF 2.81

Les clients travaillant avec leur propre boucher, le coût de la découpe pour l'abattoir de Rolle peut varier d'une personne à l'autre, le coût est cependant estimé à environ CHF 1.-/kg PM pour les bovins. Le coût d'abattage de l'abattoir de Vich est probablement incomplet suite aux informations lacunaires reçues.

Tableau 12 : Prix pratiqués par les concurrents - porcins

Porcins				
	Rolle	Cheseaux	Clarens	
	CHF/kg PM	CHF/kg PM	CHF/ kg PM	
Taxe d'abattage	0.34	0.35	0.40	
Frais d'abattage	0.15			
Déchets		0.10		
Estampille	0.09	0.004	0.004	
Trichine			0.03	
Total abattage seul	CHF 0.68	CHF 0.45	CHF 0.43	
Frigo	Compris		Compris	
Total abattage + frigo	CHF 0.68		CHF 0.43	
Taxe utilisation local	40.-/ 1/2 jour ou 80.- /jour	Pas d'installations à dispositions des clients		
Frais d'utilisation				
Découpe	Variable selon boucher		2.00	
Elimination				0.06
Total abattage + frigo + découpe			CHF 2.49	

Tableau 13 : Prix pratiqués par les concurrents - ovins

Ovins		
	Rolle	Clarens
	CHF/kg PM	CHF/kg PM
Taxe d'abattage	0.69	
Frais d'abattage		
Agneaux	1.00	1.40
Brebis	0.80	1.00
Déchets		
Estampille	0.02	0.02
Total abattage seul agneaux	CHF 1.71	CHF 1.42
Total abattage seul brebis	CHF 1.51	CHF 1.02
Frigo	Compris	Compris
Total abattage + frigo agneaux	CHF 1.71	CHF 1.42
Total abattage + frigo brebis	CHF 1.51	CHF 1.02
Taxe utilisation local	40.-/ 1/2 jour ou 80.- /jour	
Frais d'utilisation		
Découpe		
Agneaux	Variable en fonction du boucher	2.00
Brebis		1.00
Total abattage + frigo + découpe agneaux		CHF 3.42
Total abattage + frigo + découpe brebis		CHF 2.02

Le prix de la découpe variant en fonction du boucher pour Rolle, le coût d'abattage des porcins et des ovins peut être comparé uniquement pour un prix par kg/PM pour abattage et frigo de refroidissement

Les prix présentés sont ceux pratiqués actuellement par les abattoirs, ils ne tiennent donc pas compte de l'augmentation estimée du coût du contrôle des viandes. Ces changements au niveau du contrôle des viandes prévus pour 2015 (ce dernier devra être effectué par un vétérinaire officiel) engendreront une augmentation du coût d'estampille qui peut être estimée à un doublement du prix actuel. Ces coûts étant totalement refacturés au client cette modification augmentera le coût d'abattage pour les clients de l'abattoir. L'augmentation sera de 5 centimes par kg pour les bovins et 10 centimes par kg pour les porcins environ.

3.1.11 Analyse des risques

Tableau 14 : Analyse des risques

Risque	Type de risque	Mesures à prendre
Construction d'un autre abattoir dans le périmètre du Grand-Genève	Commercial	Mise en place d'une stratégie et d'un positionnement sur le marché souhaité clair et précis Mise en avant des services offerts par l'entreprise
Nouvelle réglementation pour les abattoirs	Exogène	Suivi des évolutions afin de pouvoir réagir rapidement
Diminution de la consommation de viande	Exogène	Mise en avant de la qualité avant la quantité
Personne n'est intéressé au commerce de viande dans l'organisation	Interne	Engagement d'une personne intéressée par le secteur ou délégation de cette partie du travail
Capacité sous/sur estimée	Interne	Adaptation de la stratégie/ Priorité aux apporteurs actuels Commerce de viande afin de stabiliser les apports

3.1.12 Gestion financière

La planification de l'année cible a été établie sur la base des boucllements comptables 2011 à 2013 en planifiant une augmentation des abattages à 350 tonnes, ce qui équivaut à 600 bovins, 1'900 porcins et 190 ovins et caprins. Le chiffre d'affaire a été calculé sur la base des prix actuels pratiqués par la Coopérative en tenant compte de l'augmentation estimée du coût de contrôle des viandes. Il a été pris en compte que cette augmentation sera totalement refacturée au client. Le revenu dégagé par la location des frigos correspond à la location des frigos de rassissage pour les carcasses de 300 bovins durant 15 jours. L'augmentation de l'utilisation du local de découpe est calculée proportionnellement au volume d'abattage. Les recettes diverses sont essentiellement constituées des ristournes BDTA proportionnelles aux quantités abattues.

Les charges de personnels tiennent compte du changement de gérant et de l'engagement de M. Michon à 50 %. Une augmentation des charges des auxiliaires a aussi été comptée suite à l'augmentation de la quantité d'abattage. Le coût de l'évacuation des déchets et les charges d'eaux et d'électricités ont été calculés en proportion de l'évolution des quantités abattues. Les coûts d'entretiens du matériel et du bâtiment ont été planifiés plus bas que les derniers boucllements comptables, les coûts étant particulièrement élevés dans ces derniers suite à la création et l'installation du local de découpe. Le tableau suivant présente le compte de résultat prévisionnel pour l'année cible.

Tableau 15 : Compte de perte et profits année cible

Compte de perte et profits				
	2011	2012	2013	Planification année cible (350 t)
	CHF	CHF	CHF	CHF
Taxes d'abattages	96'548	92'037	80'316	166'962
Frais d'abattages	52'915	49'670	44'673	72'790
Encaissements des déchets	221	442	328	
Contrôle des viandes	16'120	14'526	12'854	44'800
Frigo	11'303	10'454	10'198	33'750
Local de découpe		4'701	4'720	8'260
Intérêts créanciers	957	891	787	1'181
Recettes diverses	17'004	11'734	10'886	23'966
Chiffre d'affaire	195'068	184'455	164'763	351'709
Indemnités fixes	5'700	5'700	5'700	
Honoraires /Salaires	17'488	17'942	13'511	42'000
Cotisations AVS	856	862	863	
Autres charges sociales	221	221	366	
Auxiliaires	35'427	31'728	31'163	40'000
Gratifications	4'477	2'900		
Charges personnel	64'169	59'353	51'602	82'000
Coût d'évacuation des déchets	18'810	17'411	15'575	32'159
Déchets panses	2'000	2'000	2'000	3'000
Charges déchets	20'810	19'411	17'575	35'159
Loyer	7'920	7'920	7'920	7'920
Assurances	1'035	596	1'035	1'035
Frais de comité et d'Assemblée	4'491	5'676	5'090	5'090
Charges fixes	13'446	14'192	14'045	14'045
Inspection des viandes	15'848	14'560	12'560	44'800
Electricité	18'073	14'755	16'879	30'657
Eau, épuration	12'206	12'417	11'667	22'556
Téléphone	542	480	496	500
Entretien des locaux	18'714	18'777	3'268	10'000
Entretien matériel	6'144	24'036	14'909	10'000
Matériel et outillage	1'801			
Administration et matériel de bureau	9'340	9'234	6'916	8'000
Frais pour étude nouvel abattoir			3'386	
Divers	2'879	3'172	5'047	3'500
Impôts	-1'827	-4'937	-73	
Amortissements	10'341		3'780	
Pertes sur débiteurs			4'789	
Dissolution/attribution provision s/débiteurs	157	105	-132	
Intérêts des dettes				
Remboursement				
Charges variables	94'217	92'599	83'491	130'013
Charges totales	192'642	185'555	166'713	261'217
Résultat	2'426	-1'100	-1'950	
Bénéfice avant intérêts, taxes et amortissements				90'493

Des abattements pour une quantité de 350 tonnes facturés aux prix pratiqués actuellement par la Coopérative permettraient de dégager un chiffre d'affaire de plus de CHF 350'000.- soit CHF 1.-/kg. Le montant des investissements n'étant pas connu et le résultat imposable pas encore calculable, les amortissements et les impôts n'ont pas été estimés. Les charges (sans intérêts, taxes et amortissement) se montent à CHF 261'000.- soit CHF 0.74/kg.

A la fin de l'année cible, il reste un disponible de CHF 90'000.- pour annuités (intérêts et remboursements) des dettes.