



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG GRANDE ECOLE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS

3^ePromotion, Année académique 2008-2010

SUJET

**ETUDE DE FAISABILITÉ POUR LA MODERNISATION
D'UNE LAITERIE DANS LA RÉGION DE L'ADAMAOUA
AU CAMEROUN**

Préparé par :

IYATOU Aïshatou Ousmanou

Sous la direction de :

M. Ibrahima Mboulé FALL

Enseignant permanent au CESAG

Août 2014

Dédicaces

A mon père et à ma mère pour tous les sacrifices consentis dans mon éducation. Puisse Allah vous accorder de longs jours heureux et vous permette de jouir abondamment des fruits de ce travail.

A la mémoire de mes sœurs Rakya Azoumi et Zouhaïra Djoummaï. Puisse Allah vous accorder son paradis éternel (Amin).

A mes sœurs Yelwa Zoubaïda, Hanakouka Saadiya et Tala Maryam. Que ce travail puisse vous donner le bon exemple.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

La rédaction de ce travail n'aurait pas été possible sans le concours de certaines personnes que je tiens à remercier très sincèrement ici.

Nous adressons notre très vive reconnaissance et nos remerciements à notre encadreur, M. Mboule FALL, Enseignant au CESAG, qui en dépit de ses nombreuses charges a accepté d'assumer la direction de notre travail de recherche.

Nos remerciements vont également à l'ensemble corps professoral du CESAG, pour la qualité des enseignements reçus durant notre formation.

Enfin un grand merci à toutes mes camarades et amis qui m'ont soutenu et encouragé dans cette expérience enrichissante.

Listes des sigles et abréviations

AFD :	Analyse Financière Détaillée
AFS :	Analyse Financière Sommaire
BFR :	Besoin en fonds de roulement
CA :	Chiffre d'Affaire
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'agriculture
FDR :	Fonds de Roulement
MINEPIA :	Ministère de l'Elevage, de la Pêche et des Industries Animales
PASP :	Programme d'Appui au Secteur Privé
PIB :	Produit Intérieur Brut
SA :	Société Anonyme
TRI :	Taux de Rentabilité Interne
VAN :	Valeur Actuelle Nette

Listes des tableaux et figures

❖ Tableaux

Tableau 1: Variables explicatives et indicateurs	33
Tableau 2: Analyse SWOT.....	37
Tableau 3: Estimation de la demande en lait dans la ville de N’Gaoundéré.....	39
Tableau 4 : Estimation de la demande en lait dans la ville de N’Gaoundéré.....	39
Tableau 4: Liste des produits importés par le Cameroun	41
Tableau 5: Les dix premiers importateurs de lait au Cameroun de 1995 à 2005	42
Tableau 6: Les unités de transformation laitière du département de l’Adamaoua	45
Tableau 7: Equipement de production.....	56
Tableau 8: Chiffre d’affaires	65

❖ Figure

Figure 1: Schéma de l’organigramme du projet.....	57
---	----

Sommaire

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
Listes des sigles et abréviations.....	iii
Listes des tableaux et figures.....	iv
Sommaire.....	v
PRESENTATION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	10
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....	11
Section 1 : Définition de quelques concepts liés au projet.....	11
Section 2 : Etapes de la préparation de projet	16
Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	
.....	30
Section 1 : Contexte de l'étude.....	30
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	32
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE POUR LA MODERNISATION DE	
LA LAITERIE.....	35
Chapitre 1 : PRESENTATION DES ETUDES PREALABLES A LA	
MODERNISATION DE LA LAITERIE	36
Section 1 : Analyse du marché laitier.....	36
Section 2 : Etude technique et organisationnelle de la laiterie moderne	47
Chapitre 2 : ANALYSE FINANCIERE ET EFFETS ECONOMIQUE ET SOCIAL DU	
PROJET	61
Section 1 : Etude financière du projet	61
Section 2 : Effets économique et social et recommandations	67
CONCLUSION GENERALE	70
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES	74
TABLE DES MATIERES.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION GENERALE

Le Cameroun, Afrique en miniature, est le leader économique de la sous-région d'Afrique centrale. Avec 16 millions d'habitants, ce pays représente à lui seul plus de la moitié de l'économie de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC).

Du fait d'une grande diversité de zones agro écologiques allant du sahel dans la partie septentrionale au nord du pays à la forêt tropicale au sud, le Cameroun héberge une grande variété d'animaux d'élevage (bovins, petits ruminants, porcs, volailles et animaux d'élevage non conventionnel). Le sous-secteur de l'élevage se présente comme un pilier du secteur primaire de l'économie nationale.

Le poids du secteur agricole dans l'économie camerounaise est considérable. Il emploie ainsi près de 70 % de la population active. Il représente également un secteur clé pour la sécurité alimentaire.

Pourtant, la production agricole du Cameroun décroît d'année en année. En 2004, sa contribution au PIB était d'environ 35% et en 2013, elle fut de 22,5% soit une baisse de 12,5% entre 2004 et 2013¹. Au fil des années, le pays est de plus en plus dépendant des importations de denrées alimentaires pour l'alimentation de sa population. Les produits alimentaires de première nécessité (riz, oignon, tomate, sel, huile, lait, blé, sucre, etc.) sont massivement importés. Ces importations privent le pays de l'exploitation des opportunités de développement qu'offrent la production et la transformation des produits agricoles.

Le Cameroun est un pays d'élevage et occupe de ce fait une position de choix dans la sous-région de l'Afrique Centrale. Cette activité est pratiquée sur la quasi-totalité du territoire nationale et procure des revenus à près de 30 % de la population rurale.

Localisé essentiellement dans les régions septentrionales du Cameroun (Adamaoua, Nord et Extrême-Nord), les régions de l'est et du Nord-ouest, l'élevage bovin constitue la principale source des protéines animales de la population. La filière lait prend progressivement de l'essor malgré son mode d'exploitation encore extensif.

¹Données Banque mondiale

Le Cameroun dépense chaque année environ 30 milliards FCFA pour importer du lait². Autant de moyens qui pouvaient permettre d'amorcer un plan du développement économique de ce pays d'Afrique centrale. Pourtant, le Cameroun dispose des atouts qui peuvent lui permettre d'éviter d'être dépendante de l'extérieur en produits laitiers.

C'est dans cette optique que le Gouvernement du Cameroun, dans le cadre de son programme d'appui au secteur privé, souhaite booster les filières porteuses comprenant la production du lait dans la zone de l'Adamaoua.

Dans l'optique de saisir une opportunité de plus en plus grandissante, nous avons décidé la modernisation d'une laiterie tout en diversifiant les produits laitiers fabriqués.

1. Objet de l'étude

L'étude porte sur la modernisation d'une laiterie dans la région de l'Adamaoua au Grand Nord du Cameroun dont les activités consistent en la transformation et la commercialisation de produits laitiers à base de lait de vache.

2. Problématique

Les performances de la production laitière restent très limitées au Cameroun. La production totale a été estimée à 500 mille tonnes toutes espèces confondues en 2005, contre 183 mille tonnes en 1996, soit un accroissement de 3,16 % en dix ans³. Toutefois, la production moyenne s'est stabilisée à 125 000 tonnes. Cette faible performance s'explique, entre autres, par :

- le faible potentiel génétique des races bovines (1 à 3 l de lait/jour, voire moins durant la période sèche, soit de l'ordre de 450l/lactation contre par exemple 40 à 50 litres/jour pour les vaches Holstein en Europe) ;
- le mode d'alimentation des animaux qui n'utilise encore que faiblement les compléments et les fourrages ;

² <http://africa-info.org/economie/409-cameroun--le-gouvernement-veut-booster-la-production-du-lait.html>

³ Etude de la filière laitière au Cameroun, 2006, ACDIC

- la production traditionnelle qui constitue l'essentiel de la production nationale et qui reste très difficile à évaluer d'autant que le cheptel est lui-même difficile à estimer.

Le niveau de production laitière actuel du Cameroun équivaut à une consommation moyenne de 7,81 kg de lait/habitant/an, alors que la consommation moyenne mondiale se situe autour de 45 kg par habitant et par an⁴. Dans certains pays européens, la consommation de lait se situe autour de 93 kg/habitant/an.

Une part importante de la production de lait est autoconsommée (35 à 60 % selon les zones, voire jusqu'à 80 %). Dans les familles des producteurs de lait, l'importance de la traite et la part de la production commercialisée dépend de plusieurs facteurs :

- les besoins en argent liquide et la situation alimentaire de la famille ;
- la situation des veaux (état de santé, taille) ;
- le sexe (tendance à laisser les femelles davantage sous la mère sauf dans les zones où l'embouche se développe) ;
- les performances de la vache et son comportement (état de santé).

De plus, la disponibilité du lait local sur les marchés est tributaire du caractère saisonnier de la production. L'offre en lait est plus élevée en saison des pluies (et quelques mois après) en raison du groupement des mises bas en fin de saison sèche et en début de saison des pluies et des disponibilités en pâturages plus importantes durant la période humide.

Malgré le potentiel laitier mobilisable sur l'ensemble du cheptel et les stratégies en faveur de la promotion de la filière laitière, le Cameroun dépense chaque année environ 30 milliards de francs FCFA pour importer du lait. En effet, la filière laitière traditionnelle, vieille de plusieurs siècles, ne produit pas assez de lait pour combler la demande sans cesse croissante du pays.

Les contraintes rencontrées dans le secteur du lait sont multiples et généralement tributaires de l'absence d'une politique de développement du secteur laitier et de l'absence d'organisation des producteurs de la filière et des habitudes culturelles des producteurs qui ne sont pas toujours compatibles avec les exigences de l'entrepreneuriat.

⁴Etude de la filière laitière au Cameroun, 2006, ACDIC

Les causes de cette faiblesse de la production laitière au Cameroun sont, entre autres:

- l'éloignement des unités de transformation industrielle des zones de production laitière ;
- la rareté et même l'absence totale des petites unités de transformation dans les zones de production ;
- l'absence totale d'infrastructures de collecte entraînant le manque de débouchés pour les producteurs situés dans les zones difficilement accessibles ;
- le mauvais état des routes rendant le transport du lait difficile voire impossible ;
- le manque de structures de formations spécialisées dans le domaine de la transformation laitière, ce qui explique en partie la qualité assez médiocre de la plupart des produits finis obtenus de manière artisanale par les amateurs en la matière ;
- l'insuffisance de matériels et d'équipements appropriés au niveau des structures d'encadrement, de production et de transformation existantes ;
- le manque d'approvisionnement en eau potable de manière régulière ou l'absence totale de celle-ci au niveau des petites unités de transformation artisanales ;
- l'insuffisance des moyens matériels et équipements disponibles sur le terrain ;
- le manque de coordination des actions de promotion de la production laitière sur le terrain, notamment des considérations autres que professionnelles dans les choix et la mise en œuvre des options stratégiques ;
- l'insuffisance et la mauvaise gestion des ressources humaines qualifiées en matière d'industrie laitière ;
- l'absence d'une réglementation laitière adaptée aux conditions locales.

Face aux risques et aux faiblesses liés à ce secteur, l'Etat du Cameroun, dans le cadre de son programme d'appui au secteur privé en 2013, souhaite renforcer les filières porteuses comprenant la production du lait dans la zone de l'Adamaoua.

La résolution des problèmes infrastructurels dépend à la fois de l'action gouvernementale et des producteurs. Une politique globale de développement des infrastructures routières en milieu rural constitue une des approches possibles.

Les causes suscitées ont principalement pour conséquence la détérioration du lait frais avant l'arrivée dans les zones de transformation et même de consommation, réduisant les revenus et la rentabilité de l'activité.

Dans le système pastoral traditionnel, le lait est considéré comme un produit dérivé (sous-produit) de la viande de bœuf, utilisant des espèces exclusivement de races locales telles que le Goudali, le Nord Rouge et le Fulani Blanc. Le lait est traité à la main par les femmes et les enfants. Après consommation, les quantités additionnelles de lait sont bouillies et vendues comme lait liquide. Ce système est pratiqué dans l'ensemble du territoire (80 à 85%). On estime à 200 000 personnes les éleveurs qui pratiquent ce système.

Dans ce système, les vaches trouvent leur alimentation dans la nature. Leur rendement journalier est en moyenne de 1,5 litre par jour. Ce rendement reste encore très faible pour une production compétitive. Il n'existe pas de système de collecte structuré, ni de contrôle de qualité du lait et de ses dérivés et la reproduction est très peu contrôlée.

Les problèmes rencontrés au niveau de la production artisanale sont, entre autres :

- la faible production laitière des vaches locales d'où le désir de plus en plus exprimé d'avoir accès aux animaux plus performants, de préférence les hybrides issus de croisements entre vaches locales et animaux sélectionnés par les producteurs ;
- le système d'exploitation du troupeau faisant toujours recours à la transhumance pendant la saison sèche ;
- l'envahissement des pâturages par les mauvaises herbes surtout dans le Nord-Ouest où ce phénomène est devenu un fléau ;
- l'absence d'infrastructures pouvant faciliter la traite des animaux pendant les pluies;
- le manque de formation des éleveurs, doublé de l'analphabétisme pour la plupart
- l'indisponibilité des concentrés pouvant servir de suppléments alimentaires pour les vaches laitières en général et surtout, pour celles à haut rendement.

A la suite de ces constats, il est donc nécessaire de se poser les questions suivantes :

- quelles sont les principales contraintes rencontrées par les producteurs locaux de lait ?

- renforcer l'outil de production et diversifier ses produits permettront-ils à la laiterie d'accroître sa production ?
- ce projet de modernisation et de viabilisation est-il pertinent d'un point de vue économique ?

La présente étude nous permettra d'apporter ainsi des éléments de réponses pertinents à la question centrale énoncée dans le chapitre de la méthodologie de la recherche.

3. Objectif de l'étude

3.1. Objectif général

De façon générale, l'objectif de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la vie socio-économique (offres d'emploi, augmentation de revenu des éleveurs, etc.) et à l'équilibre alimentaire de la région à travers la modernisation d'une laiterie dans la région de l'Adamaoua au Cameroun.

3.2. Objectif spécifique

Pour atteindre cet objectif global, les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés

- décrire et analyser la situation de référence ;
- étudier le marché ;
- élaborer un plan technique ;
- proposer un schéma organisationnel et institutionnel ;
- évaluer la rentabilité financière du projet ;
- identifier les effets économiques et sociaux ;
- proposer des recommandations.

4. Intérêt de l'étude

La réalisation de cette étude de faisabilité de modernisation de laiterie présente un intérêt pour plusieurs acteurs.

- **Pour l'Etat du Cameroun**

Le projet accompagne l'effort du Gouvernement à assurer l'autosuffisance alimentaire et à réduire la pauvreté en impliquant le secteur privé dans l'augmentation de la production laitière.

- **Pour le CESAG**

Cette étude vient renforcer la mission de culture d'excellence en matière de formation professionnelle du CESAG. Elle ouvre également de nouveaux champs de recherches en conception de projet et constitue une étude de cas venant en support aux cours de gestion de projets.

- **Pour l'étudiant auteur du travail**

Ce mémoire contribue à approfondir les enseignements suivis et à les confronter aux réalités du terrain et surtout à une maîtrise de la démarche et des outils de conception des projets.

- **Pour le lecteur**

L'exploitation de ce mémoire l'aide à enrichir son capital de connaissance du lecteur en matière de conception et d'analyse de projet.

- **Pour le consommateur**

Ce projet de modernisation de laiterie contribue à fournir des produits de qualité et à moindre coût

- **Pour le promoteur**

Ce projet permet d'accroître son revenu et la viabilité de la laiterie.

5. Démarche de l'étude

La démarche de l'étude porte sur :

- la revue de la littérature afin de définir les concepts et de cerner la démarche d'une étude de faisabilité ;
- la conception d'un modèle pratique d'élaboration de projet ;

- l'élaboration d'un guide de collecte d'informations destinée au promoteur du projet ;
- l'interprétation des résultats de l'enquête suivant un modèle prédéfini ;
- la formulation de proposition d'une étude détaillée de projet ;

6. Délimitation du champ de l'étude

Pour des raisons d'ordre financier et temporel, l'étude se limite à la formulation de projet d'investissement dans le domaine laitier au Cameroun. En effet l'étude de marché ne s'effectuera qu'une revue littéraire et un entretien semi-structuré avec le promoteur du projet.

L'étude ne portera pas sur l'analyse environnementale et l'étude économique.

7. Plan de l'étude

Outre l'introduction, qui fait le point sur la présentation de l'étude et ses différents objectifs, et la conclusion, la présente étude s'articule autour de quatre points regroupés en deux parties.

- la première partie subdivisée en deux chapitres fait l'exposé du cadre conceptuel de l'étude et du cadre contextuel et méthodologique du projet ;
- la deuxième partie traite des résultats de l'étude en tenant compte des faisabilités commerciale et technique, de la faisabilité organisationnelle et financière et des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE
L'ETUDE

Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Section 1 : Définition de quelques concepts liés au projet

1.1. Définition de la notion de projet

Une organisation ou une personne peut recourir à la formule projet lorsqu'elle souhaite réaliser⁵ :

- des activités nouvelles, non répétitives, et fortement irréversibles ;
- des activités complexes et d'envergure dont la conduite dépasse les compétences une fonction de l'organisation;
- des contraintes de temps et de budget ;
- des activités soumises à des incertitudes et risques assez élevés ;
- des activités présentant des enjeux importants.

Ainsi, selon MM.B. Chadenet et John A.King dans « Qu'entendre par projet de la Banque Mondiale ? » (1976), un projet est un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement, et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds de matières et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que la réduction de coûts et l'accroissement de production et développement des institutions sont à estimer à l'avance. Les coûts et revenus sont calculés en termes financiers et économiques ou –s'il n'est pas possible de les quantifier – définis avec une précision qui permettent de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions. »

Quant à Cleland et King (1983) « un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation. »

⁵Cours de conception de projets, Ahmadou Traoré, MPSG1 2008-2009

Selon le Project Management Institute (PMI)⁶, « un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. »

En résumé, un projet est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population dans un temps donné.⁷

1.2. Les caractéristiques des projets

Un projet est caractérisé par:

- son unicité et sa nouveauté: un projet permet de fournir un service unique, un produit unique, à travers un processus unique ;
- une durée bien déterminée: un projet comporte toujours une date de début et une date de fin ;
- des contraintes rigoureuses: un projet est astreint à des contraintes de qualités (des normes à respecter), de délais (des échéances précises), de coûts (un budget limité) et de performance ;
- un cycle de vie dynamique: le processus d'un projet se déroule en plusieurs phases qui part d'un besoin de changement à un extrant (produit, service,...) satisfaisant ;
- un contexte d'incertitude: un projet se déroule dans la majeure partie des cas dans un environnement (technologique, de ressources,...) changeant et pas toujours prévisible
- une volonté libérée de changement ;
- une opération décidée et qui se déploie en efforts soutenus, coordonnés et soigneusement orientés ;
- une finalité: un projet a toujours un but préalablement défini.

⁶Guide PMBOK, Quatrième édition, PMI, (2008)

⁷Cours de conception de projets, Ahmadou Traoré, MPSG1 2008-2009

1.3. Typologie d'un projet

Il existe plusieurs types de projets. De nature et de formes différentes, elles varient en fonction de leur finalité, leur taille, leur articulation et leur initiateur.

1.3.1. Selon la finalité

Il s'agit des projets productifs et des projets non directement productifs. Concernant les projets productifs, des exemples de projets peuvent être des substitutions d'importation, de l'exportation ou de modernisation.

Quant aux projets non directement productifs, des exemples peuvent être des projets sociaux, d'infrastructures ou de vulgarisation, etc.

1.3.2. Selon la nature

Dans ce contexte, il s'agit entre autres :

- du projet « ouvrage » : ici, le projet est relatif à un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique, qui existe par lui-même et qui est un bien livrable : ponts, autoroute, barrage, immeuble, etc. ;
- du projet « produit » : ici, la finalité est la mise au point d'un produit, qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive, destinée au marché d'un public plus ou moins large : cimenterie, électroménagers, automobiles, etc. ;
- du projet « organisationnel » : ici, le projet est relatif à un projet « soft », dont la notion de livrable est moins tangible. Exemple : organisation de jeux olympiques, implantation d'un système de qualité, changement de système comptable, etc.

1.3.3. Selon l'articulation des projets

Ici, le projet peut être :

- techniquement Compatibles : la réalisation d'un projet n'empêche pas la réalisation de l'autre projet. Ils peuvent être dépendants ou indépendants ; ou
- techniquement Incompatibles : les projets sont mutuellement exclusifs. La réalisation de l'un empêche la réalisation de l'autre.

1.3.4. Selon le critère de la taille

Il existe plusieurs types de projets selon le critère de la taille, entre autres:

- des mégaprojets : il s'agit des projets de grande envergure s'étendant sur plusieurs pays, voire plusieurs pays, voire plusieurs zones géographiques d'un continent ou du monde avec une incidence sur les agrégats macroéconomiques desdites zones ;
- des macros projets : ce sont des projets de grande envergure mais à l'échelle d'un pays ayant une incidence sur les agrégats macroéconomiques du pays ;
- des microprojets : il s'agit de projets qui requièrent des coûts d'investissements peu élevés et sont la plupart des créations d'entreprises ;
- des microréalisations : il s'agit de projets dont l'initiative émane de la base avec un énorme investissement humain. On y retrouve une participation active des bénéficiaires.

1.4. Les étapes du cycle de vie de projet

Les différentes étapes du cycle de vie d'un projet sont:

- l'identification ;
- la préparation ;
- l'appréciation ou l'évaluation ex-ante ;
- la sélection et la négociation ;
- l'exécution ;
- l'évaluation ex-post (terminale et rétrospective).

1.4.1. L'identification

Durant cette première phase, il faut tenter de trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement d'un pays mais qui seront rentables autant que possible financièrement qu'économiquement.

1.4.2. La préparation

Elle consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes, ce qui conduira à une analyse fiable. Les principales analyses de cette étape pour montrer la fiabilité du projet

sont : l'analyse technique, l'analyse commerciale, l'analyse financière, l'analyse économique, l'analyse sociale et l'analyse organisationnelle et administrative.

1.4.3. L'appréciation (l'évaluation ex-ante)

C'est la phase la plus critique au niveau de la planification car un jugement qualitatif est fait sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. Et si ce jugement s'avère négatif, le projet peut être abandonné ou modifié.

1.4.4. La sélection et la négociation

Cette étape concerne essentiellement le décideur (instance politique ou administrative) qui choisit le projet ou le refuse et demande des études complémentaires.

Souvent une négociation de prêts subventions ou autres subventions est nécessaire après le choix du projet avant l'approbation officielle du gouvernement et des conditions nécessaires pour la réalisation du projet.

1.4.5. L'exécution

Cette cinquième étape est constituée de la mise en œuvre, de l'investissement de la production et du contrôle et rééquilibrage. C'est donc la phase de la mobilisation des ressources qui seront utilisées et du contrôle du projet pour voir s'il poursuit toujours ses objectifs prédéfinis. L'exécution d'un projet se fait généralement sous quatre formes :

- la phase de mise en œuvre ;
- la phase d'investissement ou la mise en place du système de production ;
- la phase de production consistant au démarrage des activités par la production des biens ou services destinés aux clients et la mise en place du système administratif ;
- la phase de contrôle et de rééquilibrage qui permet de suivre à l'aide du système l'avancement du projet et d'effectuer des modifications en cas de dérapage.

1.4.6. L'évaluation ex-post (terminale et rétrospective)

Elle intervient 2 à 3 ans après la fin du projet. Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non. L'objectif de cette phase est donc de vérifier l'efficacité du projet dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources.

Section 2 : Etapes de la préparation de projet

L'idée de projet une fois validée et la décision de poursuivre obtenue, les études de faisabilité démarrent. Toute étude de faisabilité passe principalement par les étapes suivantes :

- une étude de marché ;
- une étude technique ;
- des études institutionnelle, organisationnelle et sociale ;
- une étude financière ;
- une étude économique.

2.1. Etude de marché

Pour élaborer une stratégie de projet, il est fondamental de faire une étude de marché rigoureuse c'est-à-dire recueillir, analyser et interpréter les données sur le marché et son environnement en vue de la prise de décision stratégique ou de marketing.

Une étude bien menée s'articule en six phases⁸ :

- la définition du problème à résoudre : c'est une étape très importante pour réussir l'étude dans la mesure où il faut éviter de se tromper de problème à analyser, définir le bien ou le service à produire et circonscrire le champ de l'étude ;
- le plan de l'étude : la phase de définition du problème aboutit normalement à l'élaboration d'un cahier de charges. Pendant cette étape, le chercheur va déterminer les sources d'informations utiles (primaires et secondaires), les approches méthodologiques, les instruments de collecte des données, le plan d'échantillonnage et les méthodes de recueil de données ;
- La collecte d'informations sur le terrain : c'est l'étape généralement la plus coûteuse et la plus assujettie aux erreurs. Elle est la phase de l'utilisation des sources primaires (enquêtes) ou des sources secondaires (revues spécialisées, statistiques, publications industrielles, etc.) ;

⁸Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, Nouveaux horizons, 12^e édition, 2006

- l'analyse des données : elle consiste à dégager la signification des résultats obtenus ;
- la présentation des résultats : elle concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats et recommandations. Il faut cependant éviter de noyer l'utilisateur dans un flot de chiffres et d'analyses statistiques sophistiquées, mais au contraire montrer les résultats qui réduisent son incertitude quant à la décision à prendre ;
- la prise de décision : elle dépend de la confiance qu'a le porteur de projet en la fiabilité et la validité de l'étude réalisée. Il est donc indispensable qu'il soit conscient des limites de la méthodologie employée. L'étude apporte un éclairage aussi utile que possible dans la décision à prendre.

A partir de ces différentes étapes, l'étude de marché permet au porteur de projet de :

- définir le segment de marché ;
- évaluer la demande du marché du produit ou du service ;
- déterminer l'offre du produit ou service sur le marché ;
- déterminer la part de marché du projet ;
- élaborer un plan marketing.

2.1.1. Segmentation de marché

La segmentation consiste en un découpage de la population en sous-ensembles homogènes de consommateurs, selon un ou plusieurs critères géographiques, socio-économiques (âges, C.S.P., niveaux de revenu...), psychologiques, psycho graphiques, situationnels.

2.1.2. Evaluation de la demande de produit

La demande de marché par un produit est le volume total qui serait acheté par un groupe de clients déterminé, dans une zone géographique précise, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement donné, en réponse à un programme marketing donnée. Deux aspects majeurs sont à prendre en compte dans l'évaluation de la demande du produit :

2.1.2.1. Analyse de la demande passée et présente

La production d'un bien ou service par un projet suppose la connaissance au préalable d'un certain nombre de caractéristiques quant à son évolution passée. L'analyse de la demande passée exige la collecte de données statistiques relatives aux produits permettant d'expliquer son évolution ; cette collecte nécessite donc une certaine sélection au niveau des données et les choix d'une période de référence. Par ailleurs, suivant qu'il s'agisse d'un bien de consommation finale, d'un bien intermédiaire ou d'un bien d'équipement l'analyse sera différemment menée. La collecte devra en outre se faire au niveau quantitatif et qualitatif.

Le niveau quantitatif concerne les quantités physiques et les prix. Suivant le produit considéré, les statistiques doivent être éclatées par gamme de produits, zone géographique et types de clients. En plus des quantités physiques, la structure des prix à différents stades de la distribution est saisie en prenant compte du prix FOB et CAF, des taxes et subventions, des marges commerciales aux différents niveaux. Il est nécessaire de collecter les informations chiffrées qui ne se présentent pas sous forme de séries chronologiques telles que les points de vente, les tarifs de douane. L'évolution du pouvoir d'achat est également prise en compte.

Les informations qualitatives aident à l'interprétation des tendances dégagées par exploitation des données quantitatives :

- modes de distribution et actions commerciales en faveur du produit ;
- attitude de la clientèle ;
- actions des pouvoirs publics.

2.1.2.2. Estimation de la demande future

En dehors des enquêtes de terrain, il existe une panoplie de méthodes statistiques permettant d'avoir une estimation relativement correcte de la demande future:

- les projets de tendances : elles consistent, sur la base de séries chronologiques, à projeter dans le temps les variables étudiées ;
- l'utilisation des coefficients techniques dans l'économie nationale : elle est adaptée au cas de la prévision de la demande future de biens intermédiaires les

comparaisons internationales. Cette méthode est valable pour les pays présentant les mêmes caractéristiques socioéconomiques ;

- les méthodes économétriques : elles font appel à des tests, à la recherche de variables explicatives de l'évolution passée et à la construction de modèles mettant en liaison les variables étudiées ;
- les méthodes faisant appel à des résultats d'enquêtes sur les budgets de famille.

L'estimation finale du marché est obtenue grâce aux facteurs psychologiques et aux décisions des autorités politiques et administratives.

2.1.3. Analyse de l'offre

L'analyse de l'offre fait appel à l'analyse du produit offert sur le marché et à celle de la concurrence.

2.1.3.1. Analyse du produit offert

Il s'agit ici d'abord de répondre à la question « quoi produire ? ». Cette analyse porte également sur la quantité et la qualité du produit sur le marché, sa disponibilité, ses caractéristiques et son prix.

2.1.3.2. Etude des concurrents

Il est important de déterminer le nombre de concurrents sur le marché du produit afin d'élaborer des politiques de commercialisation viables. Elle permet de faire mieux que la concurrence. Elle répond aux questions suivantes :

- qui sont les concurrents directs et indirects ?
- quels sont les plus puissants ?
- quels sont leurs objectifs de croissance ?
- quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- quelles sont leurs projets ?
- quel est leur marketing mix pour chaque cible ?

2.1.3.3. Détermination de la part de marché

Le marché potentiel est l'ensemble des acheteurs actuels et futurs du produit (ensemble des acheteurs susceptibles de l'acquérir). La connaissance du marché potentiel permet à l'entreprise d'évaluer ses ventes et d'apprécier la rentabilité de ses actions.

Ainsi, si la part de marché est positive (demande supérieure à l'offre) alors le projet peut être mis en place. Par contre si l'offre est supérieure à la demande, le projet cherchera à conquérir les parts des autres concurrents.

2.1.4. Notions de politique marketing

L'analyse des besoins étant effectuée, l'entreprise se fixe comme objectif leur satisfaction, appelée entre autres, politique marketing.

La politique marketing est l'ensemble des décisions prises ou des pratiques relatives à la commercialisation des produits ou services de l'entreprise⁹. Il s'agit d'une notion assez générale qui se fonde essentiellement sur la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution. Ces quatre variables susceptibles d'avoir un impact sur le comportement de l'acheteur constituent le plan d'action de l'entreprise qui s'appelle plan marketing.

2.1.4.1. Politique de produit

Il concerne le lancement, la modification ou l'abandon d'un produit ainsi que les éléments d'identification du produit (la marque, le conditionnement, la garantie, la qualité). Il s'agit de la stratégie de gamme, des caractéristiques techniques du produit, du design et du packaging.

Le produit est défini comme un ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques incluant le service après-vente et la garantie. Il est la promesse faite par l'entreprise de

⁹Mariam N'ZI ANZAN, Cours de fondement du marketing, MPSG1, Dakar, CESAG, 2008-2009

satisfaire un ou plusieurs besoins (psychologiques ou physiologiques) du marché à un moment donné¹⁰.

2.1.4.2. Politique de prix

Elle consiste à fixer un prix en tenant compte des objectifs de rentabilité, du positionnement du produit sur le marché, des comportements de la concurrence et de la politique générale de l'entreprise.

2.1.4.3. Politique de distribution

Elle concerne le choix du canal de distribution pour placer le produit sur le marché dans les meilleures conditions.

2.1.4.4. Politique de communication

Elle consiste à mettre en œuvre des actions pour faire connaître le produit et vise à lui donner une image permettant de le situer sur le marché.

2.2. Etude technique

Dans l'élaboration d'un projet, l'étude technique intervient après l'étude de marché, elle est constituée de différentes étapes qui sont les suivantes :

- le processus de production ;
- les besoins en inputs et autres moyens ;
- la localisation ;
- le calendrier des réalisations ;
- les variantes ;
- l'évaluation des coûts (coûts d'équipement et coûts d'exploitation).

2.2.1. Processus de production

C'est la première étape de toute étude technique. La production des biens ou services, définis au préalable par les études de marché peut être généralement obtenue selon des procédés techniques exclusifs, les uns des autres: le choix d'un procédé implique des

¹⁰[Denis PETTIGREW & Normand TURGEON](#), *Marketing 6e édition*, Chenelière Education, 2009

investissements, des coûts de fonctionnement, des besoins en main d'œuvre spécifiques qu'il n'est pas possible d'utiliser dans un autre contexte. Doivent être notamment pris en considération:

- **la taille des équipements à acquérir en relation avec :**
 - les quantités à produire ;
 - les équipements directement productifs ;
 - les installations de stockage des matières premières ;
 - les investissements annexes, tels que les ateliers d'entretien, les garages ;
- **le niveau de technicité requis pour la mise en œuvre du procédé de production avec:**
 - le degré d'automatisation et d'informatisation qui a des conséquences directes sur les besoins en personnel et sur leur qualification. Exemple: les choix en matière de mécanisation dans le domaine agricole peuvent résulter d'une analyse technique au sens strict, mais aussi intégrer des éléments socio-économiques ;
- **le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements telle que:**
 - la connaissance des unités déjà implantées dans le pays pour une meilleure intégration du projet dans l'économie nationale ;
 - la bonne connaissance des conditions d'entretien et de maintenance dans le choix des équipements.

2.2.2. Besoins en inputs et autres moyens

L'étude des besoins en inputs fait l'objet d'une analyse détaillée pour assurer le fonctionnement normal du projet.

Au-delà de la détermination des besoins quantitatifs par type de facteurs de production pour chaque année, l'étude portent entre autres, sur:

- les spécifications des biens à rechercher ;;
- les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères ;
- Les conditions d'approvisionnement: prix, quantités minimales, régularité, transport, procédures.

Les problèmes de moyens de communication peuvent faire l'objet d'une étude spécifique reposant, entres autres:

- les constructions de pistes, de routes pour l'écoulement d'une production ;
- l'aménagement en vue de renforcer un réseau existant ;
- le raccordement à une ligne de chemin de fer.

Les besoins en main-d'œuvre peuvent être examinés de la façon la plus large possible:

- la possibilité de recrutement local ou régional ;
- les répercussions sur les autres activités économiques ;
- les besoins en main-d'œuvre expatriée ;
- la définition d'un plan de formation par catégorie de personnels en même temps que les études techniques de façon à intégrer les coûts dans le coût global du projet.

2.2.3. Localisation

La localisation, lorsqu'elle n'est pas déterminée par la nature même du projet, fait l'objet d'une étude qui tienne compte principalement:

- de la localisation des matières premières ;
- de la disponibilité en main-d'œuvre ;
- de la disponibilité en terrains ;
- de la disponibilité en eau et électricité ;
- des conditions de transport des personnes et des biens ;
- des lieux de consommation.

2.2.4. Calendrier des réalisations

Le calendrier des réalisations tient compte des résultats des différentes études techniques et décrit:

- la phase des équipements ;
- la phase de démarrage et de montée en production ;
- la période de croisière.

Dans bien des cas, la production peut commencer alors même que les investissements n'ont pas encore été mis totalement en place.

2.2.5. Variantes

La réalité de la préparation d'un projet n'est pas aussi linéaire que pourrait le laisser penser la précédente présentation des études techniques.

Il s'agit en réalité d'un processus itératif où les différentes alternatives et leurs incidences sont considérées.

L'étude des variantes s'applique en général:

- au processus de production ;
- aux types de production ;
- à la taille du marché ;
- à la localisation ;
- au calendrier de réalisation ;
- au montage institutionnel.

Les étapes d'évaluation qui seront exposées dans les diapositifs suivants vont aussi s'appliquer aux diverses variantes au fur et à mesure que le projet va être précisé.

2.2.6. Evaluation des coûts

Sur la base de l'esquisse de projet qui ressort des études précédentes, il faut maintenant procéder à une estimation des coûts.

Cette étape dans la préparation du projet va servir de support aux analyses financières et économiques ultérieures. L'étude porte aussi bien sur les coûts d'investissements que sur les coûts d'exploitation du projet.

2.2.6.1. Coûts d'équipement

Le recours aux bureaux d'études spécialisés indépendants est une solution souvent retenue pour déterminer les différents coûts du projet.

Toutefois, cette démarche n'exclut pas la prise en compte par les responsables du projet des coûts similaires tout en considérant les différences liées aux:

- conditions de production ;
- modes d'organisation ;
- aux économies d'échelle qui peuvent apparaître lorsque la capacité de production augmente.

2.2.6.2. Coûts d'exploitation

La prévision des coûts d'exploitation sur la durée du projet pose le problème de leur détermination initiale et leur évolution.

Dans ce cadre, il faut:

- se rapprocher de la réalité des prix des facteurs auprès des fournisseurs de la place ou auprès d'unités de même nature
- constituer une base de données régulièrement actualisées où les services chargés de l'évaluation peuvent trouver les informations nécessaires

Pour l'évolution des prix, la solution souvent retenue est de raisonner en prix constants et de procéder par la suite à des tests selon différentes hypothèses de variation.

Dans tous les cas (investissements ou exploitation), il y a lieu de distinguer:

- l'origine des biens, nationaux ou importés
- la répartition des coûts en monnaie locale et en devises
- le montant des taxes correspondantes

2.2.7. Insuffisance des dossiers techniques

Les principales insuffisances rencontrées dans les dossiers techniques sont:

- la sous-estimation des coûts d'investissements ;
- le surdimensionnement des équipements ;
- l'optimisme exagéré des calendriers de réalisation des investissements ;
- l'absence d'hypothèses sur les variations futures des coûts.

2.3. Etudes institutionnelle, organisationnelle, sociale et environnementale

2.3.1. Etude institutionnelle et organisationnelle

L'administration d'un projet est déterminante dans sa réussite ou dans son échec. Le choix de la future entreprise en matière de structuration et de fonctionnement se fonde sur les analyses institutionnelle et organisationnelle.

2.3.1.1. Analyse institutionnelle

Cette analyse permet d'appréhender le degré de relations entre l'entreprise et son environnement externe. Sur le plan institutionnel, il est indispensable de prendre en compte :

- les dispositions administratives et réglementaires en vigueur dans le secteur ou les secteurs considérés : code des investissements, code foncier, codes des douanes, fiscalité applicable au projet, procédures, etc. ;
- la capacité des institutions à répondre aux besoins du projet, en particulier : institutions de crédit, système éducatif, etc.

2.3.1.2. Analyse organisationnelle

Une organisation est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. Une organisation est définie comme « une organisation qui consiste à structurer ou à mettre en ordre les ressources en fonction des objectifs à réaliser à partir des critères de rationalité et d'efficacité ». Ainsi l'étude organisationnelle regroupe l'organigramme, les postes de travail et leurs spécificités, les profils recherchés pour ces postes, la formation complémentaire requise et les incitations à la productivité.

2.3.2. Etude sociale et environnementale du projet

2.3.2.1. Etude sociale

Elle consiste à étudier la comptabilité du projet avec les traditions, les valeurs et l'organisation de la population d'accueil. Elle propose des stratégies à adopter pour implanter avec succès le projet c'est-à-dire sans grand risque de rejet.

Les principaux éléments à prendre en compte lors d'une étude sociale sont, entre autres :

- les caractéristiques démographiques et socio culturelles de la zone ;
- l'organisation de la production ;
- l'intégration du projet dans le milieu d'accueil (système de valeurs, coutumes) ;
- la stratégie pour l'adhésion de la population.

2.3.2.2. Etude environnementale

L'impact environnemental est l'influence ou l'effet d'un projet sur le milieu écologique, sur la qualité de l'air, de l'eau, sur la flore, sur la faune ou sur tout autre élément naturel susceptible de perturber la vie humaine, animale et végétale. La viabilité d'un projet peut dépendre des réactions qu'il suscite par rapport aux problèmes environnementaux et écologiques qu'il pose. Il est donc important d'intégrer ces facteurs dans l'évaluation environnementale du projet:

- émission de bruits ;
- dégagement de fumée ou de poussière ;
- émission de produits chimiques dangereux ;
- création de déchets recyclables et non recyclables ;
- émission d'odeurs désagréables aux alentours du site du projet.

2.4. Etude financière

L'analyse financière de projet a pour but de se prononcer sur la viabilité financière du projet, en essayant de répondre à cinq types de préoccupations:

- déterminer les coûts d'investissements et d'exploitation du projet
- choisir le type de financement et la politique financière à adopter
- analyser les variantes du projet en vue d'en choisir la meilleure
- calculer la rentabilité financière du projet
- calculer les risques financiers liés au projet

Cette étude financière se fera à travers l'analyse financière sommaire (AFS), l'analyse financière détaillée (AFD) et des tests de sensibilité.

2.4.1. Analyse financière Sommaire(AFS)

Elle permet d'avoir, au plus tôt dans le processus d'étude de faisabilité, une idée sur la viabilité potentielle d'un projet afin d'éviter le gaspillage de temps et de ressources.

Son but est de déterminer le cout du projet et le type de financement à adopter, d'évaluer la rentabilité financière du projet, de choisir la meilleure variante et d'analyser les risques financiers liés au projet.

Elle repose sur trois principales hypothèses :

- pas de considérations fiscales et financières ;
- pas d'amortissement mais de renouvellement ;
- analyse en monnaie constante (absence d'inflation).

Elle comprend les étapes suivantes :

- élaboration du tableau des investissements et leurs coûts ;
- élaboration du tableau d'amortissement technique ;
- estimation du Fonds de Roulement (FDR) ;
- élaboration de l'Échéancier des flux financiers (EFF) ;
- détermination de la rentabilité du projet suivant différents critères.

2.4.2. Analyse Financière Détaillée(AFD)

Alors que l'AFS permet de choisir la meilleure variante du projet, l'AFD permet d'approfondir l'analyse de cette variante par l'utilisation d'un cadre comptable appropriée. Elle s'inscrit dans un cadre comptable classique une fois le schéma technique établi. A l'opposé de l'AFS, les calculs de l'AFD se font en monnaie courante.

L'AFD a pour but de mettre au point un plan de financement détaillé, de vérifier l'équilibre de trésorerie du projet, de vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel, de calculer la rentabilité définitive des capitaux investis.

Elle comprend les étapes suivantes :

- l'élaboration du tableau prévisionnel des amortissements intégrant les renouvellements
- l'élaboration du tableau de l'échéancier de remboursement de l'emprunt ;
- l'évaluation de la capacité d'autofinancement en monnaie courante par l'élaboration du compte de résultat prévisionnel ;
- l'élaboration du tableau d'équilibre des ressources et emplois en vue de vérifier que le solde net de trésorerie cumulé est positif ;
- l'évaluation de la rentabilité du projet.

2.4.3. Tests de sensibilité

Les tests de sensibilité tirent leur importance de l'impact que peut avoir la variation de certains déterminants de la rentabilité financière ou économique (investissements, quantités produites, prix de vente, cout d'exploitation, etc.).

La méthode souvent utilisée est le test de sensibilité des résultats du projet aux erreurs d'appréciation des principales variables.

Les étapes de ce test sont :

- l'identification des variables essentielles
- l'application des variations de l'ordre de + 10% ou de -10%
- l'analyse de l'impact produit par cette variation sur les résultats du projet

Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Section 1 : Contexte de l'étude

Au Cameroun, l'élevage est pratiqué sur la quasi-totalité du territoire nationale et procure des revenus à près de 30 % de la population rurale et localisée essentiellement dans les régions septentrionales du Cameroun (Adamaoua, Nord et Extrême-Nord),

La contribution de l'élevage au PIB agricole est estimée à 12% du PIB total¹¹. La population des éleveurs de bovins dans cette région est estimée entre 400 000 et 600 000 personnes. Un tiers de cette population est concernée par la production laitière. Le cheptel national de bœufs est estimé à six millions de têtes dont 20% de vaches lactantes. Les principales races bovines sont le Fulani blanc, le Fulani rouge, le Goudali, le Holstein-Friesian (race importée).

La disponibilité du lait local au Cameroun sur les marchés est tributaire du caractère saisonnier de la production. L'offre en lait est plus élevée en saison des pluies (et quelques mois après) en raison du groupement des mises bas en fin de saison sèche et en début de saison des pluies et des disponibilités en pâturages plus importantes durant la période humide.

Pour pallier à ce déficit, le Cameroun dépense chaque année environ 30 milliards de FCFA pour importer du lait. Autant de moyens qui pouvaient permettre d'amorcer un plan du développement économique de ce pays d'Afrique centrale. Pourtant, le Cameroun dispose des atouts qui peuvent lui permettre d'éviter d'être dépendante de l'extérieur en produits laitiers.

Grande région d'élevage, l'Adamaoua est également supposé être une grande région productrice de lait. En effet, l'Adamaoua abrite 34% du cheptel bovin et contribue pour 38 % de la production nationale de la viande bovine¹². L'élevage bovin est celui qui procure le plus de richesses aux familles et à l'Etat, à condition qu'il soit bien soutenu,

¹¹Perspectives économiques en Afrique (Cameroun, 2012)

¹²Données statistiques nationales

encadré et accompagné dans le processus de sa modernisation. Plus spécifiquement, la filière laitière est celle qui mérite le plus d'attention à cause de ses nombreuses implications dans l'économie nationale et familiale ainsi que dans la stratégie d'amélioration de la sécurité alimentaire du pays. La production laitière contribue de façon significative aux revenus des familles d'éleveurs. En effet, la production laitière représente environ 20% du revenu de l'exploitation.

La filière lait prend progressivement de l'essor malgré son mode d'exploitation encore extensif. Toutefois, des noyaux d'intensification sont en train de prendre pied dans la province de l'Adamaoua. Les problèmes rencontrés au niveau de la production artisanale sont, entre autres :

- la faible production laitière des vaches locales d'où le désir de plus en plus exprimé d'avoir accès aux animaux plus performants, de préférence les hybrides issus de croisements entre vaches locales et animaux sélectionnés par les producteurs ;
- le système d'exploitation du troupeau faisant toujours recours à la transhumance pendant la saison sèche ;
- l'envahissement des pâturages par les mauvaises herbes surtout dans le Nord-Ouest où ce phénomène est devenu un fléau ;
- l'absence d'infrastructures pouvant faciliter la traite des animaux pendant les pluies ;
- le manque de formation des éleveurs, doublé de l'analphabétisme pour la plupart
- l'indisponibilité des concentrés pouvant servir de suppléments alimentaires pour les vaches laitières en général et surtout, pour celles à haut rendement.

Les contraintes rencontrées dans le secteur du lait sont généralement tributaires de l'absence d'une politique de développement du secteur laitier et de l'absence d'organisation des producteurs de la filière et des habitudes culturelles des producteurs qui ne sont pas toujours compatibles avec les exigences de l'entrepreneuriat.

C'est dans cette optique que le Gouvernement du Cameroun, dans le cadre de son programme d'appui au secteur privé (2013), souhaite booster les filières porteuses comprenant la production du lait dans la zone de l'Adamaoua (zone la plus propice pour ce système d'exploitation).

Dans l'optique de saisir une opportunité de plus en plus grandissante, nous avons décidé la modernisation d'une laiterie tout en diversifiant les produits laitiers fabriqués.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

2.1. Modèle d'analyse de projet

2.1.1. Question de recherche

La question de recherche de l'étude est la suivante : comment contribuer la vie socio-économique (emploi, augmentation de revenu des éleveurs, etc.) de la région et à l'équilibre alimentaire du pays ?

Pour répondre à cette question, celle qui est retenue est la modernisation et viabilité d'une laiterie avec un mode de gestion purement traditionnel.

2.1.2. Hypothèse de recherche

La rentabilité d'un projet d'un projet de modernisation d'une laiterie dépend des paramètres suivants :

- la conception de l'étude de faisabilité
- la qualité du management stratégique et opérationnel
- l'environnement externe (crises sociales et politiques, concurrences, etc.)

L'hypothèse considérée dans cette étude est celle selon laquelle la rentabilité d'un projet dépend d'une étude de faisabilité cohérente et efficace de celui-ci.

2.1.3. Définition des variables

2.1.3.1. Variables explicatives

La conception du projet va permettre de réaliser une étude détaillée à travers les variables suivantes : commerciales, technique, organisationnelle, financière et économique. Ces cinq variables permettent de déterminer la rentabilité et la viabilité du projet d'unité de transformation de lait. Ainsi ces variables se présentent comme des variables explicatives ou indépendantes de la rentabilité considérée comme la variable expliquée ou dépendante.

2.1.3.2. Variable expliquée

Elle permet de justifier la faisabilité financière et économique du projet en termes de rentabilité et de mesure de risque financier lié au projet. On distingue les indicateurs suivants pour effectuer ce travail : la Valeur Actuelle Nette (VAN), le Taux de Rendement Interne (TRI), le Délai de Récupération (DR).

2.1.4. Les indicateurs de variables

Un indicateur est un critère de mesure de la performance d'une activité. Selon la nature de l'activité, l'indicateur peut être quantitatif ou qualitatif.

Dans cette étude, nous allons classer les indicateurs qui paraissent pertinents à deux niveaux :

- les indicateurs caractéristiques de la gestion de projet c'est-à-dire ceux qui apprécient la qualité des études menées ;
- les indicateurs appréciant la rentabilité et la viabilité du projet.

Tableau 1: Variables explicatives et indicateurs

Variables explicatives	Indicateurs
Etude de marché (commerciale)	<p><u>Offre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • production nationale des produits laitiers • prix pratiqués sur le marché • qualité des produits offerts • nombre de concurrents sur le marché <p><u>Demande</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • demande nationale et locale du marché • différents segments du marché • fréquence et période des achats • taille du marché
Etude technique	<ul style="list-style-type: none"> • types d'installations • localisation du projet • programme de production

Etude institutionnelle et organisationnelle	<ul style="list-style-type: none">• statut juridique du projet• fonctions principales• différents postes de travail• nombre de personnel et leur compétence
Etude financière	<ul style="list-style-type: none">• Valeur Actuelle Nette (VAN)• Taux de Rendement Interne (TRI)

2.2. Méthode de recueil de données

2.2.1. Approches méthodologiques

Deux approches méthodologiques en matière de recherche ont été utilisées dans le cadre de ce travail. Il s'agit de :

- La recherche documentaire : elle occupe ici une place importante. Une consultation auprès des sources secondaires (documents et études, revues spécialisées, etc.) a été faite ; notamment sur les sites internet et la bibliothèque du CESAG ;
- L'enquête : une consultation auprès du promoteur du projet au Nord Cameroun a été régulièrement faite.

2.2.2. Choix des instruments de recherches

L'instrument de recherche d'informations utilisé dans cette étude est composé d'un guide d'entretien semi-structuré soumis au promoteur du projet.

DEUXIEME PARTIE :
ETUDE DE FAISABILITE POUR LA
MODERNISATION DE LA LAITERIE

Chapitre 1 : PRESENTATION DES ETUDES PREALABLES A LA MODERNISATION DE LA LAITERIE

Après une description et une analyse de la situation de référence de la laiterie traditionnelle, il sera présenté l'analyse du marché laitier au Cameroun à travers une évaluation rétrospective de la demande et de l'offre globale. Ensuite une deuxième approche présentera l'étude technique qui permet de mesurer le degré de réalisation du projet. Enfin la dernière partie cherchera à analyser le projet sous l'angle organisationnel.

Section 1 : Analyse du marché laitier

1.1. Description et analyse de la situation de référence de la laiterie traditionnelle

La ferme laitière laiterie, créée en 2010, est une entreprise familiale qui s'active dans la transformation et la commercialisation de produits laitiers à base de lait de vache. Le terrain de la ferme, d'une superficie de 12 hectares est situé en milieu rural à 10 km de N'Gaoundéré, chef-lieu de la région de l'Adamaoua. Le promoteur, M. Ousmanou Alhadji, dirige la laiterie traditionnelle depuis sa création.

Depuis 2010, les capacités de production s'estiment à 100 litres de lait transformé par jour, à base d'ustensiles de cuisine. Le promoteur a depuis suivi de nombreuses formations et bénéficié de l'appui de plusieurs projets de développement. En 2014, sa production porte principalement sur la production de lait pasteurisé et de lait caillé.

Actuellement, il dirige une équipe de 7 personnes, composée de:

- 4 éleveurs qui s'occupent de la traite du lait et de la pasteurisation traditionnelle ;
- 2 ouvrières pour le lavage et l'étiquetage des bouteilles ;
- 1 agent chargé de la distribution de produits.

Actuellement, la laiterie fonctionne de la manière suivante :

- les matériaux utilisés pour la collecte de lait sont des seaux, des entonnoirs et des bidons.
- les conditions d'approvisionnement sont faibles. La distribution est assurée par une moto qui le transporte vers un seul point de vente

- la perte journalière est de 30%. En effet, il n'existe pas un système de conservation.
- la laiterie ne dispose pas d'un système d'information pour la collecte et le traitement des données.
- il existe un système de suivi de santé des vaches productrices.

Ce système reste artisanal et ne favorise pas la transformation du lait en grande quantité.

Le tableau suivant recense les forces et faiblesses de la laiterie traditionnelle, les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces qu'elle encourt.

Tableau 2: Analyse SWOT

FORCES <ul style="list-style-type: none">• Qualité des produits (production à base de lait de vache)• Prix de vente compétitifs comparés aux principaux concurrents• Gérant expérimenté dans la transformation laitière• Motivation des producteurs de lait (éleveurs)	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none">• Manque d'organisation des producteurs de lait• Absence de stratégie marketing pour la laiterie• Faible réseau de distribution• Manque d'équipements techniques adéquats• Faible organisation administrative et financière• Faible capacité financière• Inexistence de gammes de produits diversifiées
OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none">• Installation de centres de collecte du lait en milieu rural• Densification du réseau de distribution• Pénétration de la grande distribution• Croissance démographique et changement des modes alimentaires des consommateurs• Fort potentiel du marché du beurre et du fromage lié au développement du tourisme• Programme d'appui du Gouvernement• Amélioration de la présentation des produits	MENACES <ul style="list-style-type: none">• Prix de revient en hausse (coût de l'emballage, énergie, etc.)• Disponibilité du lait pendant la saison sèche pouvant causer des perturbations dans la production• Secteur sensible aux crises (maladies bovines)• Concurrence du lait en poudre importé en hausse• Irrégularité dans la fourniture d'énergie• Forte concurrence des gros industriels

Source : Résultats de la recherche, Iyatou Aishatou Ousmanou

Il est à noter que la laiterie traditionnelle est une entreprise qui fonctionne sur fonds propres et ne réalise qu'un profit très faible. Aujourd'hui, elle souhaite s'agrandir, disposer d'un cadre et des équipements performants pour la transformation, changer et améliorer le

conditionnement, diversifier ses produits laitiers et augmenter sa capacité de production afin de proposer des produits de qualité défiant toute concurrence.

L'analyse du marché du projet est faite à partir des sources secondaires portant sur les études de la demande et de l'offre du marché laitier camerounais en général et celui de N'Gaoundéré en particulier

1.2. La demande nationale des produits laitiers au Cameroun

De façon générale, la demande des produits laitiers est constituée de la consommation nationale ou des ménages, de l'investissement et des exportations nettes. Dans le cadre de notre étude, la demande nationale sera assimilée à la consommation nationale.

1.2.1. Analyse quantitative de la demande des produits laitiers

L'évaluation quantitative des produits laitiers du secteur est basée sur deux éléments :

- les revenus des catégories socio professionnelles ;
- les ratios de consommation par personne.

Selon les informations obtenues sur le site de la FAO, la moyenne de consommation de lait frais au Cameroun se situe autour de 15 litres/habitant/an. La consommation globale de lait est estimée à 190 000 tonnes/an. Du fait de l'autoconsommation d'une part importante de la production et des contraintes de commercialisation auxquelles fait face la production locale, la consommation varie selon les zones (provinces), le niveau de revenu et les saisons. L'estimation de la production nationale de lait autoconsommée, sous forme de lait cru, de lait caillé et d'huile de beurre est d'au moins 50 %

Les effectifs actualisés en 2012 du Cameroun est de 20 millions d'habitants¹³. Seuls 39,9% des ménages peuvent accéder aux produits laitiers modernes en tenant compte du seuil de pauvreté au Cameroun.

¹³Source : Données statistiques nationales

Soit le nombre de consommateurs camerounais estimés (N) :

$$N = 20 \text{ millions} * 39,9\% = 7\,980\,000 \text{ consommateurs}$$

Tableau 3: Estimation de la demande en lait au Cameroun

Nombre de consommateurs estimés (1)	7 980 000
Consommation annuelle de lait par habitant (2)	15 litres
Demande potentielle annuelle de lait (3) = (1) * (2)	191 520 000 litres

Source : Résultats de la recherche, IYATOU Aishatou Ousmanou

La demande potentielle annuelle de lait au Cameroun est de 191 520 000 litres. Quant aux effectifs actualisés en 2012 de la population du chef-lieu de la région de l'Adamaoua, la ville de N'Gaoundéré compte 365 100 habitants¹⁴. Au prix du litre de lait frais local produit qui est vendu entre 500 F CFA et 600 F CFA en fonction de la saison, seuls 39,9 % des ménages peuvent y accéder en tenant compte du seuil de pauvreté au Cameroun.

Soit le nombre de consommateurs estimés (N1) de la ville de N'Gaoundéré égal à :

$$N1 = 365\,100 * 39,9\% = 145\,614 \text{ consommateurs}$$

Tableau 4 : Estimation de la demande en lait dans la ville de N'Gaoundéré

Nombre de consommateurs estimés (1)	145 614
Consommation annuelle de lait par habitant (2)	15 litres
Demande potentielle annuelle de lait (3) = (1) * (2)	2 184 210 litres

Source : Résultats de la recherche, IYATOU Aishatou Ousmanou

La demande potentielle de lait dans la ville de N'Gaoundéré est de 2 184 210 litres.

¹⁴Source : Wikipédia

1.2.2. Analyse qualitative de la demande

L'analyse qualitative de la demande sera faite à partir de la nature de la clientèle et de la fréquence des achats de produits laitiers.

1.2.2.1. La nature de la clientèle

La rentabilité de toute activité commerciale est étroitement liée à l'importance et à la fidélité de la clientèle. Les utilisateurs de produits laitiers sont une clientèle très variée et essentiellement composée des

- hôtels et restaurants ;
- magasins d'alimentations ;
- revendeurs au détail ;
- particuliers.

Cependant les grandes zones de consommations dans la région de l'Adamaoua sont les localités de la Vina du fait de la présence des marchés hebdomadaires et une importante population étant donné que c'est le chef-lieu de la région.

1.2.2.2. La fréquence des achats de produits laitiers

La consommation est affectée par les variations saisonnières (cycle annuel, plus forte consommation de produits laitiers durant la période de chaleur et en milieu rural durant la période de forte production) et sans doute également par des variations au cours du mois pour les ménages les plus pauvres qui font leurs achats tous les jours et qui ont généralement des difficultés financières à partir de la moitié du mois lorsque la paie des membres salariés de la famille est consommée.

Le ramadan (jeûne musulman) est également une période de plus forte consommation de lait sous forme de lait caillé notamment pour accompagner la bouillie de mil et d'autres produits de « luxe » comme le gruyère et le beurre. Cependant, cet achat durant le ramadan de produits peu consommés par la famille dans l'année est une pratique de moins en moins fréquente, du fait de la baisse du pouvoir d'achat et se limite de plus en plus aux familles les plus aisées.

1.3. L'offre nationale des produits laitiers

L'offre nationale est faite en fonction de l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

1.3.1. L'analyse quantitative de l'offre

L'analyse quantitative comporte deux principales composantes : l'offre extérieure ou importation ; et l'offre nationale ou production locale issue de la production des élevages locaux.

1.3.1.1. Les importations

En raison de la production locale embryonnaire et insuffisante, ce sont les importations qui comblent le déficit observé. Les importations de lait en 2005 étaient de 899 tonnes, soit 11, 15 milliards de FCFA.

Les produits laitiers importés au Cameroun sur la période de 1995 à 2005 sont :

- la poudre de lait (boites de 400g, 900g ou 2,5 kg) et le lait maternisé ;
- le lait concentré sucré pour des raisons de conservation ;
- le lait liquide stérilisé, pasteurisé en bouteilles ou en briques ;
- le yaourt additionné de fruits ;
- le beurre et toutes sortes de variétés de fromage.

Tableau 5: Liste des produits importés par le Cameroun

Type de lait	Quantité en tonne	%	Valeur Milliards de F CFA	%
Lait en poudre, en granulés	43 512,31	49,60	66, 84	62.73
Lait concentré, liquide sucré	36 405,90	41,50	28, 67	26.91
Lait, crème de lait en poudre	6 339,55	7,23	9,7	9.11
Autres laits et crèmes	1 298,14	1,48	1, 1	1.06
Lait, crème non sucré	171,19	0,20	0, 2	0.19
Total	87 727,08	100	106, 54	100

Source : Etude de la filière laitière au Cameroun (2006, ACDIC)

Sur la période de référence de 1995 à 2005, 271 opérateurs économiques ont importé du lait au Cameroun. Parmi ceux-ci, on trouve aussi bien les sociétés multinationales étrangères que les entreprises camerounaises. Le tableau ci-dessous nous donne les dix premiers opérateurs importateurs de lait au Cameroun en quantité et en valeur.

Tableau 6: Les dix premiers importateurs de lait au Cameroun de 1995 à 2005

	Importateurs	Quantité en tonne	%	Valeurs Milliards de F CFA	%
1	Nestlé Cameroun	33,764	38,49	41,13	38,8
2	Sté Cameroun Milk Company	7,985	9,10	10,18	9,6
3	Ste Africaine de distribution	4,553	5,19	4,17	3,9
4	SAGA Cameroun	2,905	3,31	5,31	5
5	SOACAM Sarl	2,053	2,34	1,99	1,9
6	Ste camindust aliment	1,890	2,15	2,28	2,1
7	Ste cam de produits laitiers	1,867	2,13	2,41	2,3
8	Ste d'import et commerce	1,623	1,85	3,27	3,1
9	Ste Fokou	1,611	1,84	3,09	2,9
10	SDV Cameroun	1,531	1,75	2,03	1,9
11	Autres opérateurs	27,944	31,85	30,69	28,8
	Total Global	87,727	100	106,54	100

Source : Etude de la filière laitière au Cameroun (2006, ACDIC)

1.3.1.2. Les productions nationales

La production traditionnelle constitue l'essentiel de la production nationale, elle est très difficile à évaluer d'autant que le cheptel est lui-même difficile à estimer. La production moderne représenterait moins de 2 % de la production nationale avec 2mille tonnes par an.

Les principaux sites de production de lait au Cameroun sont localisés dans deux provinces: l'Adamaoua et le Nord-Ouest. L'Adamaoua représente environ 30% du cheptel bovin camerounais¹. Dans cette province, l'élevage bovin est l'activité principale du monde rural. Il occupe plus de 20% de la population rurale. Au total, on compte 13 792 éleveurs dans la province. Il faut préciser que ce chiffre est très variable d'une année à l'autre à cause du nomadisme. Le Nord-Ouest, la seconde zone de production de lait au Cameroun,

représente environ 21% du cheptel bovin. Il existe environ 8000 éleveurs dans la province. L'agriculture occupe 72% de la population soit 160 025 personnes. Toutefois, le lait est aussi produit dans les provinces du Nord, de l'extrême Nord et de l'Est. Ces provinces représentent 40% du cheptel national.

Selon les statistiques officielles, la production moyenne par vache traditionnelle (de race locale) et par jour est de 1,5 litre sur une période de lactation de 180 jours. En considérant que la production laitière est réalisée à partir d'un troupeau local non spécialisé qui représente à peu près 20% du cheptel total (estimé à 6 millions de têtes), la production potentielle est estimée à 270 000 tonnes. Pour améliorer ces faibles rendements de la part des éleveurs traditionnels il faudrait utiliser les vaches de type exotique ayant une grande capacité de production journalière.

Les races « locales » présentent d'assez bonnes aptitudes bouchères. Le cheptel bovin local satisfait ainsi près de la moitié de la demande en viande du pays, le reste étant couvert par la production des espèces à cycle court (ovins, caprins, volailles) et des importations. Par contre, les performances de la production laitière restent très limitées. La production totale a été estimée à 500 mille tonnes toutes espèces confondues en 2005, contre 183 mille tonnes en 1996, soit un accroissement de 3% en dix ans (FAOSTAT). Toutefois, ces dernières années, la production moyenne s'est stabilisée à 125 000 tonnes/an.

1.3.2. L'analyse qualitative de l'offre ou la concurrence

Les gros industriels tels que CAMLAIT et SOTICAM sont fortement représentés au niveau du marché de l'Adamaoua à travers leur marque « Camlait » et « Dolait » respectivement, et disposent de réseaux de distribution plus denses que leurs concurrents. Egalement, ces industriels ont atteint un niveau de maturité leur permettant d'être plus efficaces, et de produire en quantité. Ils disposent de budgets de communication et de forces de vente plus importants leur permettant de communiquer plus efficacement. Aussi, leurs produits sont généralement mieux emballés et conditionnés. Toutefois, leurs produits sont à base de lait en poudre importé contrairement aux produits des unités de transformation laitière de la région qui sont à base de lait de vache. Cet élément de différenciation est un atout pour la laiterie.

En plus des gros industriels, le département de N'Gaoundéré compte près d'une dizaine de mini-laiteries. Le tableau suivant dresse la liste des principales unités de transformation laitière du département.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7: Les unités de transformation laitière du département de l'Adamaoua

Unité de transformation	Produits commercialisés	Production journalière
Société coopérative de transformation du lait (SOCOOTLAIT)	Le lait frais pasteurisé en sachets de 400 et de 200 ml Le lait caillé en sachets de 400, 200 et 150 ml Le yaourt en pots de 12,5cl.	200 à 300 litres de lait par jour dont 25% de lait cru
Le GIC DELFOOD	Le lait frais pasteurisé en sachets de 400 et de 200 ml Le lait caillé en sachets de 400, 200 et 150 ml Le yaourt en pots de 12,5cl.	200 à 300 litres de lait par jour dont 25% de lait cru

Source : Etude de la filière laitière au Cameroun (2006, ACDIC)

Ces mini laiteries présentent plus ou moins le même profil:

- généralement de type familial;
- peu de moyens matériels et humains;
- tendance timide d'industrialisation à travers l'acquisition d'équipements adaptés;
- absence de stratégies marketing;
- faiblesses importantes au niveau de la présentation, de la qualité de l'emballage et du conditionnement.

1.3.2.1. La gamme des produits laitiers

La gamme de produits laitiers disponibles sur le marché camerounais se répartit comme suit :

- la poudre de lait ;
- le lait concentré sucré ;
- le lait liquide stérilisé, pasteurisé en bouteille ;
- le yaourt ;
- le beurre ;
- le fromage.

1.3.2.2. Les déterminants du prix des produits laitiers

Le prix du lait local connaît de grandes fluctuations (temporelles et spatiales) liées en grande partie aux variations et volumes de l'offre et de la demande.

Les grandes fermes et les petits éleveurs périurbains le vendent entre 400 et 600 FCFA/l à des revendeurs et des transformateurs, soit un prix aux consommateurs du lait frais et surtout caillé entre 500 et 700 FCFA le litre. Ces différences de prix sont liées aux coûts de production plus élevés des grandes fermes autour des grandes villes et au fait que les petits éleveurs s'alignent sur le prix de vente des grandes fermes.

Il existe également une faiblesse de l'offre par rapport à la demande et le pouvoir d'achat élevé des consommateurs habituels de lait frais interviennent dans la détermination du prix de vente.

1.3.3. Le plan marketing du projet

La stratégie marketing sera les 4P du mix marketing : la politique produit, la politique prix, la politique place (distribution), la politique promotion (communication).

1.3.3.1. La politique Produit

Le projet ne produira uniquement que le lait pasteurisé, le lait caillé, le yaourt et le beurre à base du lait de vache. En effet, ce sont les produits les plus prisés dans la région de l'Adamaoua.

1.3.3.2. La politique Prix

Les prix des produits seront fixés par rapport au prix de revient et les frais qui s'y ajoutent. Ce prix sera fixé par rapport au revenu moyen du citoyen camerounais et prendra en compte tous les suggestions et remarques faits par les potentiels clients.

1.3.3.3. La politique Distribution

D'une manière générale, le système assure la distribution de produits fabriqués à l'aide de camions frigorifiques. Une attention particulière sera accordée aux restaurants, superettes /

supermarchés et hôtels de la place. Pour un début, la distribution se limitera à la région de l'Adamaoua.

1.3.3.4. La politique Communication

Le projet s'appuiera sur la masse media pour véhiculer l'image des produits issus du projet. Les affiches de publicité seront collées également dans les lieux de ventes pour informer les clients potentiels. Etant donné la qualité du lait, l'effet du bouche à oreille contribuera à accentuer cette image de marque.

Section 2 : Etude technique et organisationnelle de la laiterie moderne

2.1. Etude technique de la laiterie moderne

L'analyse technique vise à ressortir les étapes de la faisabilité du projet et notre capacité à monter techniquement ce projet. Elle traitera de la localisation du site du projet, du processus de production, du nettoyage des appareils de production et du choix du type d'installation.

2.1.1. La localisation du site du projet

Le projet est localisé dans la commune de la Vina. L'économie de cette zone repose essentiellement sur l'élevage et l'agriculture. Cette commune connaît un important taux de croissance de sa population. Situé à proximité du chef-lieu de la Vina, N'Gaoundéré, et à 5 kilomètres du marché central, le projet bénéficiera de la présence massive des consommateurs.

2.1.2. Le processus de production

2.1.2.1. Ramassage et réception du lait

Au niveau des points de collecte, le lait est ramassé régulièrement et grâce aux motocycles équipés d'un réservoir d'une capacité de 400 litres, qui le transportent à l'unité. Dans chaque lieu de collecte, le contrôleur (conducteur de motocycles) procède à deux types de contrôles l'un de quantité et l'autre de qualité où il fait deux tests un d'acidité, se fait en ajoutant le pourpre de bromocrésol qui donne une coloration bleue si le lait est normal ou une coloration jaune si le lait est acide, l'autre test est de densité se fait grâce à un lactodensimètre.

A l'arrivée du lait à l'usine, le lait cru subit des tests de densité, d'acidité et de matière grasse dans le laboratoire de l'unité. Si le lait est normal, un employé du service de réception procède au déchargement de ce lait dans le compteur. Au niveau de ce dernier, il sera déterminé la quantité reçue et le lait subira une filtration. Celle-ci s'effectue par deux filtres, l'un horizontal pour les grosses particules, l'autre vertical pour les petites particules et est suivi d'un refroidissement à 6°C à l'aide d'un réfrigérateur à plaque. Ensuite il est stocké dans des cuves isothermes.

2.1.2.2. Lait pasteurisé

Le lait frais doit subir rapidement une pasteurisation qui a pour but de :

- détruire les germes pathogènes ;
- réduire la flore et par conséquent prolonger la durée de conservation du lait.

Le lait cru est pompé dans la deuxième zone de récupération où la température passe de 10°C à 45°C par échange de chaleur avec le lait déjà pasteurisé. Les étapes de fabrication sont les suivantes :

1. il entre ensuite dans l'écumeuse, à 45°C, où il subit une épuration et un écrémage qui varie selon la destination de lait ;
2. il passe dans la première zone de récupération où sa température atteint 65°C environ par échange de chaleur avec le lait pasteurisé ;
3. il passe dans la zone de chauffage où sa température atteint 86°C grâce à une vapeur surchauffée à 120°C ;
4. le lait à 86°C circule dans un chambreur pendant 5 à 7 minutes afin de tuer les germes pathogènes ;
5. il passe dans la première zone de récupération où il est refroidi par le lait sortant de l'écumeuse ;
6. il passe dans la deuxième zone de récupération où sa température atteint à peu près 35°C par échange de chaleur avec le lait cru provenant des cuves de stockage
7. il passe dans la zone de refroidissement où il est refroidi par l'eau glacée pour atteindre 4°C à la sortie ;
8. enfin le lait est stocké dans une cuve pour libérer le pasteurisateur.

L'écrémeuse est formée d'une série d'assiettes superposées qui fonctionnent par centrifugation. Les impuretés qui sont plus denses se déposent sur la paroi, alors que la crème entoure l'axe de centrifugation puis elle est retirée vers les barils de 80 litres.

Après la pasteurisation, le lait est emballé dans des sachets en plastique. Chaque sachet est formé par une soudure verticale et deux soudures horizontales. D'abord on effectue la soudure verticale, ensuite la soudure horizontale inférieure et on remplit le volume voulu du lait. Enfin la soudure horizontale supérieure sépare le sachet du rouleau en plastique avec une machine appelée PREPAT. Après le conditionnement, le lait est stocké dans la chambre froide à 4°C.

2.1.2.3. Yaourt

Le yaourt est un lait fermenté qui renferme des germes lactiques ayant un rôle dans la régénération de la flore intestinale de l'homme. Le yaourt aura une consistance peu fluide. La maturation se fera dans les cuves et cela avant les conditionnements. Le mélange de base est constitué du lait pasteurisé, du lait en poudre et du sucre. Les étapes de fabrication des yaourts sont les suivants :

1. la première étape consiste à mélanger les composants de base dans une grande cuve sous agitation. Ces composants varient quantitativement et qualitativement selon le produit désiré.
2. ensuite, le mélange subit une pasteurisation plus sévère que celle réalisée dans l'usine de transformation, afin de prolonger la durée de conservation du produit.
3. après la pasteurisation, on refroidit le mélange et on l'ensemence directement de ferments lactiques.
4. la maturation se fait dans des cuves de maturation à 45°C, et lorsque l'acidité atteint 100 à 120 ° C, le brassé est refroidi dans un échangeur refroidisseur à plaques puis on ajoute l'arôme et on l'envoie au conditionnement.
5. enfin, le produit fini est stocké à 4°C dans la chambre froide.

2.1.2.4. Beurre

C'est avec la crème de lait (sous trois conditions : matière entre 390-420g/l, température faible et l'acidité entre 12-13° D) que l'on fait du beurre selon une méthode moderne et sophistiquée qui s'appelle procédé NIZO et selon les étapes suivantes :

1. l'écémage : l'écémage est une opération qui consiste à séparer, par centrifugation, la crème de lait. Cette étape se fait dans l'étape de la pasteurisation de l'eau
2. le stockage : la crème est stockée dans des cuves isothermes.
3. la pasteurisation : la pasteurisation élimine, par chauffage contrôlé de courte durée, les germes pathogènes éventuellement présents dans la crème.
4. la maturation : la crème mûrit sous l'action des levains naturels, ce qui l'acidifie, et favorisera, lors du barattage, la séparation de la matière grasse et du babeurre. Lors de la maturation, les levains aromatiques produisent du di acétyle apportant après quelques temps de stockage, le goût aromatique du beurre. Cette opération se fait pendant 4h au minimum et à la température de 14 à 16° C.
5. le barattage : La crème est fortement agitée dans le butyrateur pour isoler les globules gras et les mettre en grains, tandis qu'on sépare la partie aqueuse (babeurre) pour un autre usage.
6. le lavage : Le lavage permet d'éliminer les résidus de babeurre et le goût acide de la crème.
7. malaxage : le malaxage consiste à transformer les grains de beurre en une pâte homogène, et c'est à ce stade que le salage est effectué (seulement pour le demi-sel), puis on ajoute un arôme pour le goût et pour la conservation.
8. emballage : l'emballage du beurre est un papier spécial empaqueté manuellement.

2.1.2.5. Fromage

La fabrication du fromage débute avec la préparation du lait, les deux étapes principales de la fabrication du fromage sont la coagulation et l'égouttage suivis accessoirement de l'affinage après salage. La préparation du lait en fromagerie comprend éventuellement une phase de traitement thermique du lait voire une étape de maturation. Le fromager peut également ajuster les taux de matière grasse pendant la fabrication (écémage partielle, apport de matière grasse) et azotée (ajout de poudre de lait), éventuellement ceux de minéraux avant la fabrication.

1. la coagulation : la coagulation peut se produire sous l'effet de l'acidification (caractère lactique) dans le cas des fromages frais ou par apport d'enzymes coagulantes (caractère présure) ou encore les deux (coagulation mixte). Elle conduit à l'obtention d'un gel appelé le caillé qui est à la base de la fabrication du fromage.

2. le caillage : cette opération sert à la coagulation du lait sélectionné, c'est à dire la séparation du petit lait (lactosérum) et d'une matière gélatineuse; C'est cette pâte qui donne la base du fromage.
3. l'égouttage : il peut être fait soit mécaniquement, en utilisant une presse, soit naturellement en laissant le caillé dans un linge et laisser son propre poids exercer la pression. Ce stade de la fabrication permet d'évacuer la proportion d'eau encore en trop dans le caillé.
4. le salage : le sel est un élément indissociable de la fabrication, il agit en exhausteur de goût, en conservateur, et sa concentration aura un effet sur la souplesse du fromage. Le sel est ajouté à différents moments de la fabrication du fromage, jusqu'à l'affinage. Il a une incidence sur le goût, la texture et l'aspect du fromage (La croûte).
5. le moulage : il s'agit de donner une forme au fromage : on définit, sa forme son poids et ainsi l'incidence sur son affinage. C'est à ce moment qu'on lui donne une reconnaissance visuelle.
6. le pressage : cette étape est une prolongation de l'égouttage. On égoutte le fromage plus fortement; en le plaçant sous une presse on extrait davantage d'eau permettant une plus grande possibilité de garde. La pâte est plus sèche et la conservation meilleure. L'affinage pourra atteindre plusieurs mois.
7. l'affinage : c'est une étape cruciale de la vie du fromage. A ce stade, on va le placer dans un environnement où il pourra s'épanouir gustativement et visuellement : le temps d'affinage définit, les ferments naturels du lait vont agir sur la pâte obtenue. La protéolyse commence ; il s'agit de la création de la croûte naturelle du fromage, elle va renfermer les odeurs et les saveurs jusqu'à son optimal de dégustation.
8. le lavage : c'est une phase de l'affinage. Pour les fromages à croûte lavée, il s'agit de développer les « ferments rouges » qui caractérisent cette famille de fromage. Souvent de goût plus typé, on assiste l'affinage en frottant le fromage dès son premier stade de protéolyse, avec une liqueur, de l'eau salée, un mélange d'herbes. Cette opération peut être poursuivie jusque dans l'étal du fromager.

2.1.3. Nettoyage des appareils et production de la chaleur et du froid

Les bonnes pratiques d'hygiène sur les appareils sont cruciales dans la production et la transformation de lait. Il s'agira d'effectuer le nettoyage des divers appareils et de la production de la chaleur et du froid.

2.1.3.1. Nettoyage des divers appareils

Le nettoyage est une opération importante. En effet le passage du lait à travers les différents appareils et les conduites laisse des dépôts organiques sur les parois, ce qui favorise le développement des microbes. Le procédé utilisé pour nettoyer les tanks, les cuves, et les conduites est le nettoyage en place. Il se fait en circuit fermé selon les étapes suivantes :

- élimination des dernières gouttes de lait par l'eau ;
- circulation de la soude (2%) à 60°C pour éliminer les déchets organiques ;
- rinçage à l'eau jusqu'à ce qu'elle devienne claire ;
- circulation de l'acide nitrique (1%) à 70°C pour éliminer les déchets minéraux ;
- rinçage à l'eau.

Pour nettoyer l'écumeuse, il faut la démonter afin de laver ses assiettes avec de l'eau chaude.

2.1.3.2. Production de la chaleur et du froid

Les traitements que subit le lait sur toute la chaîne de fabrication se basent essentiellement sur des échanges thermiques qui se traduisent, soit par un échauffement, soit par un refroidissement du produit laitier.

Concernant l'alimentation de l'unité en eau chaude et en vapeur d'eau, elle est assurée par quatre chaudières qui fonctionnent en permanence. L'énergie solaire sera utilisée à cet effet.

En ce qui concerne la production du froid, on distingue deux types :

- la réfrigération des chambres froides qui utilise le fréon (fluide frigorigène)
- la production de l'eau glucosée ayant la propriété de rester en phase liquide même à de faibles températures

2.1.4. Le choix du type d'installation

Le projet de modernisation choisit des aménagements et des équipements modernes. Le choix des installations est très important pour la réalisation et la pérennité de la laiterie.

2.1.4.1. Bâtiments et infrastructures

Cette rubrique comprend un bâtiment au niveau de l'unité de transformation et les infrastructures devant abriter les centres de collecte. Il sera installé des containers aménagés, dans le but de gagner en temps comparé aux aléas de la construction d'un bâtiment en dur et éviter une mauvaise interprétation de la rentabilité de l'activité par les éleveurs pouvant entraîner des attentes démesurées.

Les containers devront abriter les tanks de conservation du lait de même que les accessoires nécessaires au fonctionnement des centres.

2.1.4.2. Les équipements de production

La mise en place d'une unité de transformation de lait nécessite un certain nombre d'équipements qui peuvent varier en quantité et en qualité suivant l'importance de l'investissement. L'équipement technique du projet laitier est constitué principalement de :

- un tank solaire à lait ;
- un pasteurisateur ;
- une conditionneuse automatique ;
- une yaourtière ;
- une écrémeuse ;
- une baratte.

2.1.4.2.1. Tank à lait

Les tanks à lait en inox sont des réservoirs calorifugés et réfrigérés utilisés pour stocker le lait dans les zones de collecte. Ils sont équipés de systèmes de réfrigération différents avec l'eau glacée, l'expansion directe et le refroidissement instantané, ainsi que plusieurs systèmes de contrôle, de nettoyage et de vérification.

Il se compose essentiellement de deux parties

- une machine frigorifique permettant la réfrigération indirecte (eau glacée),
- une cuve isolée à double paroi servant d'échangeur de température entre le lait et le fluide réfrigérant. Elle est complétée par

- un agitateur assurant du lait et une bonne répartition de la matière grasse ;
- un thermostat réglant la température ;
- un ensemble d'accessoires : un couvercle, une jauge à lait, un robinet de vidange, un thermomètre.

2.1.4.2.2. Pasteurisateur

Il a pour fonction de faire le traitement thermique pour tuer toute population de bactéries pathogènes et réduire considérablement le nombre de microorganismes présents. La pasteurisation s'effectuera dans des pasteurisateurs continus, en raison de l'importance de la production quotidienne. Le pasteurisateur est un échangeur à plaques constitué de quatre zones qui sont la zone de refroidissement, la première zone de récupération, la deuxième zone de récupération et la zone de chauffage.

2.1.4.2.3. Conditionneuse automatique

Le conditionnement du lait se fera dans des sachets avec une conditionneuse soudeuse semi automatiques de 300 cycles/heure.

Cet appareil se compose de :

- un bâti léger à poser sur une table ou sur un pied avec un mécanisme de commandes assistées, une rampe d'évacuation réglable en hauteur de sachets ;
- un système de marquage de la date par poinçons chauffantes ;
- un ensemble de soudure ;
- un doseur inox 1 litre ;
- une puissance 1200 W en 220 V ;
- un poids de 40 kg
- un besoin en vide de moins de 50l/mn
- une largeur de 600 mm/hauteur : 1500 mm –profondeur : 650 mm

2.1.4.2.4. Yaourtière

La yaourtière est un appareil destiné à la fabrication du yaourt et est constitué d'une carrosserie émaillé d'isolation renforcée. Elle peut servir des pots en carton, plastique ou

verre. Le modèle peut produire 140 pots avec 4 clayettes amovibles – 87 (ht) x 60 (l) x 52 (p) cm.

2.1.4.2.5. Ecrémeuse

L'écrémeuse est un appareil utilisé pour séparer le lait frais non écrémé en crème et en lait écrémé. Ce séparateur électrique est fait de métal et de plastique résistant, connu pour le bon fonctionnement et la longévité. Les caractéristiques sont :

- rendement de lait, maximum 1/h 50 ;
- la vitesse de rotation du tambour, min-1 11000 ;
- quantité de disques dans le tambour, de 11 unités ;
- capacité de bol de lait, 5,5l ;
- contenu maximal de matières grasses dans le lait écrémé, 0,05 % ;
- crème/ volume de lait écrémé ajustement proportion gamme 1:04 – 1:10 ;
- étendue de régulation des quantités proportionnelles de crème et de lait écrémé 1:04 à 1:10.

2.1.4.2.6. Baratte

La baratte est un outil qui permet de transformer la crème de lait en beurre. Le barattage consiste à séparer par un mouvement mécanique les particules de matière grasse contenues dans la crème (les globules gras) du lactosérum (aussi appelé petit lait ou encore lait de beurre). Les particules de matière grasse s'agglomèrent alors entre elles pour former des grains de beurre. Ceux-ci sont extraits de la baratte, lavés et malaxés pour débarrasser le beurre d'un maximum de babeurre possible. Le barattage peut durer une trentaine de minutes à deux heures.

La baratte en acier inoxydable, aura une capacité de 1000 litres. Elle tourne autour d'un axe horizontal et sont munies de pales pour agiter la crème. Le beurre formé est malaxé par le laminage à travers des filières avant de sortir en un ruban continu alimentant plusieurs empaqueteuses.

Tableau 8: Equipement de production

Produits	Equipement
Lait pasteurisé Lait caillé	Tank solaire de stockage, refroidissement, tampon et fermentation Pompe Filtre Pasteurisateur Groupe de production eau glacée Conditionneuse automatique, tuyauteries Chambre froide Compresseur Mini laboratoires Accessoires
Yaourt	Yaourtière
Crème	Ecrémeuse
Beurre	Baratte
Fromage	Cuve fromagère Presse mécanique

2.1.5. Matériel roulant

Le matériel roulant est composé de :

- deux (2) tricycles isothermes cargo, fonctionnels en milieu rural du fait de leur dimension réduite et de la dégradation des pistes rurales, surtout pendant la saison pluvieuse
- une (1) camionnette frigorifique aménagée pour l'acheminement des produits finis
- une (1) voiture pour les commerciaux

2.1.6. Matériel et mobilier de bureau

Les équipements prévus au niveau du bâtiment au niveau sont :

- deux (2) armoires de rangement ;
- quatre (4) tables de bureau ;
- huit (8) chaises roulantes ;
- quatre (4) ordinateurs de bureau ;
- deux (2) climatiseurs ;

- deux (2) brasseurs d'air pour la ventilation.

2.2. Analyse organisationnelle du projet

Un dispositif organisationnel efficace et rigoureusement suivi est nécessaire afin de garantir la réussite du projet. Des points clefs comme le statut juridique, les rôles et profils du personnel seront abordés.

2.3. Le statut juridique du projet

C'est une entreprise privée de droit camerounais. Elle adoptera la forme juridique de Société Anonyme (SA). La société a pour objet la production et la commercialisation des produits laitiers. La durée de la société expiera à quatre-vingt-dix-neuf ans (99 ans) après la date de son immatriculation au Régime de Commerce et Crédit sauf prorogation ou dissolution. Le pourquoi du choix de SA

8.1. L'organisation du projet

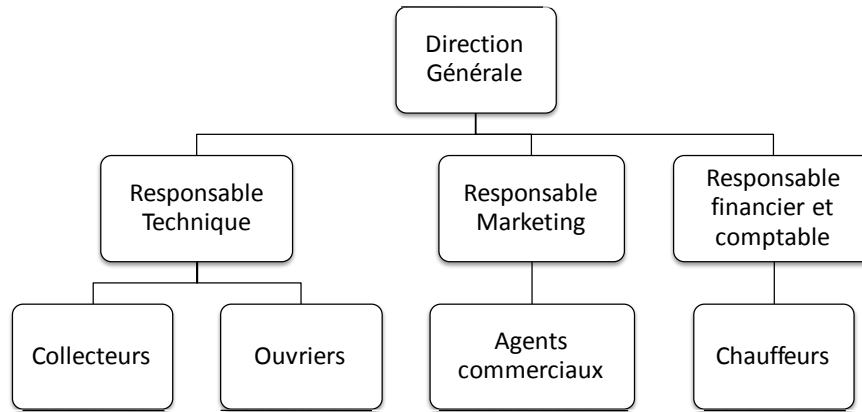
L'organisation du projet sera de type fonctionnel comprendra une direction générale et trois services à savoir :

- un service technique ;
- un service marketing ;
- un responsable financier et comptable.

2.3.1. L'organigramme du projet

L'organigramme de la laiterie se présente comme suit :

Figure 1: Schéma de l'organigramme du projet



2.3.2. Les rôles et profils du personnel

✓ Le Directeur Général

Il est l'acteur clef du projet. Il est le responsable du succès ou de l'échec de l'entreprise. Il coordonne la production, le marketing, la finance et inculque une véritable culture d'entreprise. Il supervise également les ressources humaines, le respect des normes de sécurité et les ventes. Il est présent à toutes les étapes de montage du projet.

Il doit être titulaire d'un diplôme de licence en administration et de préférence une connaissance dans le domaine de laiterie et une expertise dans la gestion de micro entreprises.

✓ Le responsable technique

Il a en charge la gestion des ressources et moyens techniques de l'entreprise. Il dirige et coordonne l'ensemble des activités suivantes : fabrication, entretien, maintenance et gestion de la production en relation avec le directeur général. Il coordonne toutes les études de d'investissements industriels et veille au développement du savoir-faire technique de l'entreprise, à l'efficacité des moyens de production et à l'optimisation des installations industrielles. Il supervise également tous les achats liés à l'approvisionnement en matières premières nécessaires à la production.

Il doit être titulaire d'un diplôme de technicien supérieur et avoir une connaissance en techniques de manipulation du lait (BPH - bonnes pratiques d'hygiène).

✓ Le responsable comptable et financier

Il a pour missions principales de :

- assurer la gestion financière et comptable de la laiterie ;
- gérer les comptes banques et tenir les états de rapprochement bancaires ;
- tenir la comptabilité ;
- payer les factures et salaires ;
- préparer les états financiers ;
- élaborer les bulletins de paie du personnel ;
- effectuer tout travail en rapport avec la comptabilité et la finance de la laiterie.

Il doit être issu d'un BTS en comptabilité et finances et avoir une expérience en gestion financière.

✓ **Le responsable marketing**

Il a pour missions principales de :

- mettre en place un plan d'action marketing
- faire la promotion des produits laitiers issus des unités de production
- déterminer le réseau des clients
- entretenir la clientèle

Le titulaire de ce poste a sous sa responsabilité des agents commerciaux. Il est titulaire d'un diplôme de technicien supérieur en marketing et gestion commerciale.

✓ **Les agents commerciaux**

Ils sont responsables de la vente des produits laitiers issus des unités de production auprès des distributeurs et des détaillants. Ils savent lire et écrire et sont dynamiques.

✓ **Les collecteurs de lait**

- joue le rôle de service d'interlocuteur auprès des éleveurs de la ferme
- collecte et conserve le lait au jour le jour dans les tanks de réception
- effectue des tests sur le lait collecté
- entretient le centre de collecte en respectant les normes d'hygiène

✓ **Les ouvriers**

Ils sont chargés de la réalisation des activités du processus productif de la laiterie moderne. Le profil requis devrait être dans l'idéal celui d'une personne ayant les connaissances techniques de lait.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre2 : ANALYSE FINANCIERE ET EFFETS ECONOMIQUE ET SOCIALDU PROJET

Après avoir décrit le marché laitier, une étude technique a été ensuite effectuée pour finalement aboutir à une analyse de l'organisation au niveau du projet. Ce chapitre présente d'une part l'analyse financière et d'autre part l'évaluation économique du projet de modernisation de la laiterie.

Section 1 : Etude financière du projet

L'analyse financière est composée des investissements, de l'analyse financière sommaire et de l'analyse financière détaillée.

1.1. Les investissements

Au début de la mise en place du projet, les besoins en financements sont importants et tournent essentiellement autour des éléments suivants : les non valeurs, les infrastructures, le mobilier de bureau, le matériel d'exploitation, le matériel roulant, le matériel et les accessoires et les divers imprévus.

1.1.1. Les non valeurs

Les investissements incorporels sont formés des frais de constitution et de démarrage des activités du projet. La valeur est estimée à 3 000 000 FCFA.

1.1.2. Les investissements d'infrastructures

Ils concernent principalement le terrain d'une superficie de 25 ha et les bâtiments d'exploitation qui s'estiment respectivement à 75 000 000 FCFA et à 10 000 000 FCFA. L'extension du projet nécessitera la construction de deux (2) bâtiments : l'un servira de bureau administratif et l'autre d'ateliers de production et de stockage.

1.1.3. Les investissements en matériels

1.1.3.1. Les équipements de production laitière

Les principaux équipements de production sont évalués à 65 335 000 FCFA et sont composés principalement des éléments suivants : un (1) tank solaire à lait, un (1)

pasteurisateur, une (1) conditionneuse automatique ou ensacheuse liquide, une (1) yaourtière, une (1) écrémeuse, une (1) baratte, un (1) groupe électrogène, une (1) cuve de caillage et d'une (1) chambre froide.

1.1.3.2. Le matériel roulant

L'investissement nécessaire pour l'acquisition du matériel de transport est estimé à 20 000 000 FCFA. Il s'agit de deux (2) tricycles isothermes cargo, d'un (1) camion frigorifique et d'une (1) voiture.

1.1.3.3. Le matériel et mobilier de bureau

Les équipements prévus sont estimés à 2 638 000 FCFA. Ils sont constitués des éléments suivants :deux (2) armoires de rangement, quatre (4) tables de bureau, huit (8) chaises roulantes, quatre (4) ordinateurs de bureau, deux (2) climatiseurs, et deux (2) brasseurs d'air pour la ventilation.

1.2. Les dépenses d'exploitation prévisionnelle

Elles correspondent aux charges d'exploitation générées par la mise en œuvre des activités du projet. Elles sont composées de l'achat des matières premières et d'intrants, de petits outillages et matériels, des frais généraux et des salaires du personnel.

1.2.1. Achat de matières premières

Le lait de vache collecté auprès des éleveurs constitue la matière première de la laiterie. Le promoteur prévoit d'acquérir 500 litres de lait cru par jour pour les besoins de la transformation. Le prix d'achat moyen du lait auprès des éleveurs est de 275 FCFA le litre. 400 litres de lait cru collectés auprès d'autres fermes complètera les 100 litres de lait collectés par jour à la ferme de la laiterie. L'estimation fait un total de charges mensuelles pour l'acquisition du lait égal à 3 300 000 FCFA.

1.2.2. Achats d'intrants

La transformation laitière requiert l'utilisation d'intrants tels que le sucre, le ferment, les arômes mais également de sachets et pots destinés à l'emballage et au conditionnement des produits finis. Les dépenses mensuelles en sucre, ferment et arôme, sachets et emballages

pour transformer 500 litres de lait cru sont respectivement à 495 000 ; 405 000 et 1 029 000 FCFA. Ceci fait un total de 1 929 000 F CFA.

1.2.3. Autres fournitures

L'activité de transformation nécessite l'utilisation de petit matériel pour la manipulation du lait. Les besoins en termes d'autres fournitures d'exploitation se chiffrent à 1 551 000 FCFA. Les fûts de réception de 20 litres seront installés au niveau des centres de collecte ou fermes pour la réception du lait et la réalisation des tests de qualité requis. Egalement, il est prévu l'acquisition de kits de test d'acidimètre pour la vérification du niveau d'acidité du lait avant la conservation dans les tanks. Les seaux, bassines, raclettes et brosses serviront à l'entretien de l'unité de transformation et les petits travaux de nettoyage. Des blouses, tabliers et chaussures seront prévus pour le personnel afin de répondre aux normes de qualité exigées en matière de transformation laitière. Les glacières et casiers agricoles vont contenir les produits finis pendant l'acheminement vers les points de vente.

1.2.4. Frais généraux

Les frais généraux mensuels sont de l'ordre de 580 000 FCFA et représentent les frais indirects nécessaires à l'activité de transformation. Il s'agit principalement des frais liés à l'achat d'énergie, d'eau, de consommables de bureau, de prime d'assurance, de frais de publicité et marketing, de transport, de téléphone et de connexion internet.

1.2.5. Les salaires et charges du personnel

Pour le fonctionnement adéquat de l'activité, l'entreprise a besoin de s'entourer d'une équipe compétente. Les charges du personnel représentent les salaires à attribuer au personnel chaque mois et les charges sociales. Le nombre d'agents sera de 15. A partir de l'année de croisière, les agents seront évalués à 1 950 000 F CFA.

1.2.6. Les impôts et taxes

Dans le cadre du projet, ce sont les impôts sur le résultat qui sont prévus et estimés à 25% de la valeur du résultat. En année de croisière, ils sont évalués à 19 886 483 F CFA.

1.3. Les recettes d'exploitation prévisionnelle

Les recettes d'exploitation prévisionnelles du projet sont déterminées en fonction du programme de production. La production en année de croisière est de 192 150 000 FCFA. L'investissement étant réalisé l'année 0, cette production de croisière sera atteinte à la 2^e année.

1.4. Analyse financière sommaire

1.4.1. Les coûts des investissements

Les couts des investissements pour le projet de la laiterie moderne s'élève à 100 973 000 FCFA. Ces investissements sont composés essentiellement des éléments suivants : bâtiments et infrastructures, matériel d'exploitation, matériel roulant, matériel de bureau et non valeurs.

1.4.2. Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement a été calculé en prenant en compte les délais de paiement des fournisseurs et clients et des produits en stock. Les fournisseurs de lait cru se font payer 30 jours après livraison. Les créances clients sont recouvrées environ tous les 15 jours. La quantité de lait cru collectée par jour est transformée intégralement alors que la laiterie stocke en moyenne ses intrants pendant 30 jours. Le délai de stockage des produits finis s'estime à 7 jours correspondant au délai de dépôt vente chez les distributeurs. Le besoin en fonds de roulement est alors estimé à 25 978 000 F CFA. Ce besoin a été calculé en fonction des charges d'exploitation.

1.4.3. Cout du projet

Il est calculé à partir du cout des investissements et du BFR. Le cout du projet est de 201 951 000 FCFA.

1.4.4. Détermination du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires en année de croisière est de 192 150 000 FCFA. Le tableau suivant représente le chiffre d'affaires :

Tableau 9: Chiffre d'affaires

Rubriques	Prix par litre	Quantité (litres)	Total
Lait pasteurisé	450	125	56 250
Lait caillé	500	100	50 000
Yaourt	600	150	90 000
Beurre	2 500	75	187 500
Fromage	3 000	50	150 000
Total journalier	1	500	533 750
Total mensuel	30	15 000	16 012 500
Total annuel	12	180000	192 150 000

Source : Résultats de la recherche, IYATOU Aishatou Ousmanou

1.4.5. Détermination de l'échéancier des flux financiers du projet

La durée de projet est de 10 ans. En année de croisière, les recettes se chiffrent à 192 150 000 FCFA et les dépenses d'exploitation s'élèvent à 94 659 000 FCFA.

L'exploitation du projet montre que les flux nets cumulés sont négatifs dès l'année 0 et les deux premières années respectivement de -175 973 000 FCFA, -140 216 500 F CFA et de -55 714 500 FCFA en raison de l'investissement et du faible niveau de production au démarrage du projet (50%). Mais à partir de la 3^e année d'exploitation, un flux cumulé positif est observé avec un montant de 41 776 500 FCFA.

1.4.6. Rentabilité financière sommaire du projet

La rentabilité financière du projet est déterminée à partir de la valeur actualisée nette (VAN) et du taux de rentabilité interne (TRI).

La VAN sommaire (30%) du projet est de 73 465 409 FCFA alors que le TRI déterminé par le projet est de 42%.

1.5. Analyse financière détaillée

A partir des données sur les dotations aux amortissements, le type de financement, le compte d'exploitation et le tableau d'équilibre des ressources et emplois, nous allons déterminer la rentabilité financière du projet.

1.5.1. Les dotations aux amortissements

Le montant des dotations aux amortissements s'évalue à 12 561 100 FCFA à l'année de croisière.

1.5.2. Le besoin en financement du projet

Pour rappel, le cout du projet est de 201 951 000 FCFA. Une partie de financement sera assuré par un apport personnel de 25%, soit en valeur absolu 50 487 750FCFA. Le reste du financement consistera en un emprunt de 151 463 250 FCFA, soit 75% du besoin total.

Le remboursement de l'emprunt se fera par annuité constante qui est de 34 777 080 F CFA. Les éléments caractéristiques de l'emprunt sont les suivants :

- taux d'intérêt : 10%
- durée de l'emprunt : 6 ans
- différé de remboursement : 1 an

Le document d'étude du projet sera soumis à une banque commerciale pour un financement.

1.5.3. Les soldes de gestion du compte d'exploitation prévisionnel

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion permet de dégager des soldes positifs au niveau de la marge brute sur matières premières et de la valeur ajoutée tout le long de la durée de vie du projet.

En plus cette analyse montre un résultat net prévisionnel négatif (perte) la première année de -127 043 600 FCFA et une capacité d'autofinancement positif dès la première année d'exploitation du projet de 69 330 556 FCFA. Par contre, les résultats restent positifs durant les autres années.

1.5.4. L'utilisation des ressources du projet en emplois

Les ressources du projet permettent de financer les emplois. En effet, le solde de trésorerie est positif dès la première année d'exploitation.

1.5.5. Evaluation de la rentabilité

La rentabilité du projet est évaluée à travers deux critères : la VAN et le TRI calculés selon trois axes.

Calcul du CUMP

Taux de la VAN = Coût de la dette + Coût des capitaux propres = 16

Rentabilité des actionnaires : Pour un taux d'actualisation de 16%, le bénéfice actualisé net (VAN) des actionnaires se chiffre à 163 239 232 FCFA. Le TRI des actionnaires s'élève à 35% pour les dix années d'exploitation.

Rentabilité des capitaux investis : Pour un taux d'actualisation de 16%, le bénéfice actualisé net (VAN) des capitaux investis se chiffre à 191 943 906 FCFA. Le TRI s'élève à 40% pour les dix années d'exploitation.

Rentabilité des fonds propres : Pour un taux d'actualisation de 16%, le bénéfice actualisé net (VAN) des fonds propres se chiffre à 27 441 212 FCFA. Le TRI s'élève à 235% pour les dix années d'exploitation.

Au vu des TRI respectifs de rentabilité, le projet est rentable.

Section 2 : Effets économique et social et recommandations

2.1. Effets économique et social

L'objectif premier de ce projet est de valoriser la quantité de lait produite par les éleveurs en milieu rural. En effet, le Cameroun est confronté à un sérieux problème de collecte et conservation du lait. Ceci constitue un manque à gagner énorme chez les éleveurs. La mise en place de centres de collecte permettra aux éleveurs de pouvoir commercialiser la quasi-totalité de leur production et donc d'accroître leurs revenus. En effet la laiterie prévoit de collecter 500 litres de lait par jour. En supposant que chaque éleveur commercialise 10 litres de lait par jour en moyenne, le projet augmentera le revenu de 50 éleveurs à hauteur 3 000 FCFA par jour ce qui donne un chiffre d'affaire mensuel de 90 000 FCFA par éleveur. Ce montant est largement supérieur au SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) au Cameroun (36 000 FCFA).

Par ailleurs, le gérant a mis en place un système permettant aux éleveurs de payer leur frais de santé et les dépenses en éducation de leurs enfants. Ils soumettent directement leurs factures au gérant qui se charge d'effectuer le paiement auprès de leurs principaux débiteurs. Le gérant se fera rembourser en nature sous forme de lait.

Egalement, ce projet aura un impact en termes de création d'emploi auprès des jeunes. Chaque centre de collecte devra employer deux personnes et le personnel de l'unité de transformation se verra renforcer.

Concernant l'aspect genre, l'importance d'une égalité homme/femme est bien prise en compte dans le cadre ce projet. En effet, le gérant souhaite collaborer avec les femmes pour certaines tâches notamment dans la transformation. 9 sur 15 employés seront des femmes.

Le projet permettra également d'accroître les revenus de l'Etat à travers les impôts. En résumé le projet aura un effet sur l'économie sociale et sur l'équilibre social du pays.

2.2. Recommandation

L'étude a permis d'analyser un certain nombre d'indicateurs pour appréhender la rentabilité et la viabilité du projet de la modernisation de la laiterie. Cependant, il convient d'indiquer les risques de cette étude.

L'identification des risques s'inscrit dans une démarche de pro activité. En effet, en dehors du risque de marché spécifique à chaque secteur d'activité, l'activité de transformation laitière peut comporter quelques risques inhérents. Dès lors, il devient pertinent de formuler des stratégies de mitigation pour anticiper sur la réalisation de ces risques ou sur leurs effets. Ci-après quelques risques identifiés avec des stratégies de mitigation:

- **Conflit d'intérêt avec les éleveurs** : les éleveurs constituent des parties prenantes très importantes dans la mise en œuvre du projet du moment où ils sont les premiers fournisseurs de la laiterie. Ceci créé une certaine dépendance vis-à-vis des éleveurs qui peuvent être tentés de faire valoir leur pouvoir de négociation et imposer leur prix. Pour remédier à ce phénomène, la laiterie devra nouer un partenariat avec les groupements d'éleveurs des villages où seront installés les centres de collecte. Il s'agira de mettre en place un cadre institutionnel qui définira

au début de chaque année le prix d'achat du lait de même les prévisions en termes de capacités de collecte. Ainsi la laiterie n'aura plus une multitude d'interlocuteurs mais travaillera directement avec leurs représentants.

- **Hygiène et qualité du lait** : la laiterie veillera à ce que tout le lait collecté soit de bonnes qualités à travers des tests. La qualité du lait dépend fortement de sa provenance c'est-à-dire des conditions de traite et de conservation au niveau des éleveurs. Si ces derniers ignorent les règles minimum d'hygiène, une grande quantité de lait produit peut être de mauvaise qualité et par ricochet, la laiterie n'arrivera pas à satisfaire ses prévisions journalières en termes de collecte. Afin de limiter cette éventualité, les éleveurs partenaires des centres de collecte vont recevoir des formations en BPH (Bonne Pratique d'Hygiène) leur permettant de traiter le lait avec précaution.
- **Péréemption de la production** : le lait est une denrée périssable nécessitant des conditions de conservation strictes. La transformation du lait exige également une disponibilité continue de l'énergie pour le fonctionnement des équipements de transformation mais également pour la conservation. La distribution d'électricité étant souvent interrompue à cause des manquements de la Société Nationale d'Electricité, il existe un risque réel que les produits finis ou encours pourrissent à cause du manque d'énergie. L'acquisition d'un groupe électrogène permettrait d'anticiper sur les éventuelles coupures d'électricité et par conséquent d'assurer une continuité de l'exploitation et de la conservation en cas de délestage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

En définitive, notre étude de faisabilité a porté sur l'étude de faisabilité pour la modernisation d'une laiterie dans la région de l'Adamaoua au Cameroun.

Pour ce faire, notre étude a été axée dans une première partie sur la revue documentaire présentant ainsi la notion de projets, le cycle de vie du projet et les étapes de préparation de celui-ci.

Ensuite une seconde partie a permis de présenter les résultats des différentes études (commerciale, technique, organisationnelle, financière et économique) de la laiterie. Ces résultats ont abouti à la détermination des indicateurs de la rentabilité financière.

La demande du lait au Cameroun de 191 520 000 litres est supérieure à l'offre locale. L'approvisionnement du projet en lait frais passera par une collecte de lait auprès de la ferme du promoteur et des fermes environnantes. Le statut juridique adopté est la société anonyme (S.A). Le nombre d'agents prévisionnel est de 15. Il est très rentable et contribue fortement à l'économie de la région. Le cout du projet s'élève à 122 901 000 FCFA dont 36 870 300 FCFA de capitaux propres et de 86 030 700 FCFA d'emprunt bancaire.

Au vu des TRI respectifs de rentabilité des actionnaires (40%) et de rentabilité des capitaux investis (64%), le projet est rentable. Chaque franc investi rapporte 7,7 francs.

La réussite de ce projet permettra d'avoir une unité de production compétitive sur le marché camerounais, et de permettre le développement de la filière laitière afin de limiter l'importation de lait en amenant les camerounais à consommer les produits chez eux. Cette consommation participera à l'amélioration de la croissance économique.

La laiterie envisage après avoir atteint la part de marché fixé s'étendre dans les autres régions du Cameroun et faire des partenariats avec les grands distributeurs d'autres régions.

Le succès d'un tel projet réside en la possession de ressources financières suffisantes et de ressources humaines de qualité.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Philip KOTLER & Bernard DUBOIS, Marketing management, Nouveaux horizons, 12^e édition, 2006

Y. NEGRO, L'étude de marché, Vuibert Entreprise, 1998

Wilson O'SHAUGNESSY, la faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité, Trois Rivières, Les Editions SMG horizons, 1992

Denis PETTIGREW & Normand TURGEON, Marketing 6e édition, Chenelière Education, 2009

Jean-Baptiste TOURNIER, Construire un business plan pour la première fois, EYROLLES Editions d'organisation, 2007

CODEX

Ahmadou TRAORE, Cours de contexte de conception des projets, MPSG1, Dakar, CESAG, 2008-2009

Mariam N'ZI ANZAN, Cours de fondement du marketing, MPSG1, Dakar, CESAG, 2008-2009

Ibrahima MBOULE FALL, Cours d'étude de faisabilité, MPSG2/GP, CESAG, 2009-2010

Boubacar AW, Cours d'analyse financière sommaire de projet, MPSG2/GP CESAG, 2009-2010

SOFO MAGAGI Ibrahim, Etude de faisabilité d'un projet d'installation d'une ferme agricole moderne dans la localité de Niamey, CESAG 2008

LEYE Serigne Mamadou Bousso, Projet d'installation d'une ferme moderne de production et de conditionnement de lait à Mboro dans le département de Thiès, CESAG 2010

WEBOGRAPHIE

CHAMBRE D'AGRICULTURE DE BRETAGNE, Créer une activité de transformation laitière en circuits courts, 2012

SOS FAIM, Etude de la filière laitière au Cameroun, 2006

JM ESSOMBA et al, La consommation des produits laitiers à N'Gaoundéré au Cameroun, 2002

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Analyse financière sommaire

Achats directs des matières premières mensuels				
Rubriques	Jours	Quantité	CU	Total
Lait de vache collectés dans d'autres fermes	30	400	275	3 300 000
Intrants pour 500 litres/ jours				
Sucre	30			495 000
Ferment et arômes				405 000
Sachets et emballage				1 029 000
Total				1 929 000

Besoin en fonds de roulement		
Rubriques	Année 1	Année 2
Stock intrants 1 mois	1 929 000	3 858 000
Salaires 3 mois	5 850 000	11 700 000
Frais généraux 2 mois	1 160 000	2 320 000
Crédits clients 15 jours	7 350 000	14 700 000
Total besoins	16 289 000	32 578 000
Credits fournisseurs 1,5 mois	3 300 000	6 600 000
BFR	12 989 000	25 978 000
Dotations FDR	12 989 000	12 989 000
Reprise FDR		25 978 000

Chiffres d'affaires			
Rubriques	Prix par litre	Quantité (litres)	Total
Lait pasteurisé	450	125	56 250
Lait caillé	500	100	50 000
Yaourt	600	150	90 000
Beurre	2 500	75	187 500
Fromage	3 000	50	150 000
Total journalier	1	500	533 750
Total mensuel	30	15 000	16 012 500
Total annuel	12	180 000	192 150 000

Echéanciers flux financiers											
Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Investissements et renouvellements											
Terrain	75 000 000										
Batiments et infrastructures	10 000 000										
Matériel de	65 335 000										
Matériel	20 000 000						20 000 000		-		
Matériel et mobilier de	2 638 000						2 638 000				
Non valeurs	3 000 000										
<i>Total investissements</i>	<i>175 973 000</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>22 638 000</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Dotations FDR		12 989 000	12 989 000								
Depenses d'exploitation											
Lait de vache collectés dans		19 800 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000
Intrants pour 500 litres/ jours		11 574 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000
Frais généraux		3 480 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000
Autres		1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000
Salaires		11 700 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000
<i>Total depenses d'exploitation</i>		<i>47 329 500</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>
<i>Total flux de</i>	<i>175 973 000</i>	<i>60 318 500</i>	<i>107 648 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>117 297 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>	<i>94 659 000</i>
Recettes d'exploitation											
Chiffres		96 075 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000
Reprise FDR											25 978 000
Valeur											83 000 000
<i>Sous total recettes</i>		<i>96 075 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>192 150 000</i>	<i>301 128 000</i>
Flux nets	- 175 973 000	35 756 500	84 502 000	97 491 000	97 491 000	97 491 000	74 853 000	97 491 000	97 491 000	97 491 000	206 469 000
Flux nets	- 175 973 000	- 140 216 500	- 55 714 500	41 776 500	139 267 500	236 758 500	311 611 500	409 102 500	506 593 500	604 084 500	810 553 500

Délai de récupération =	3,659		
	3 ans	7,91	27
		7 mois	27 jours
	Le delai de recuperation est de 3 ans 7 mois 27 jours		

Calcul du RUMI			
Somme Rp	1 825 425 000		
Somme Dp	899 260 500		
Somme Ip	198 611 000		
RUMI	4,66	Chaque franc investi rapporte 4,66 francs	

Analyse financière détaillée

Tableau d'amortissements												
Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Valeur résiduelle
Coefficient d'inflation		1,02	1,04	1,08	1,11	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	
Terrain	75 000 000											75 000 000
Batiments et	10 000 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	5 000 000
Matériel de	65 335 000	6 533 500	6 533 500	6 533 500	6 533 500	6 533 500	6 533 500	6 533 500	6 533 500	6 533 500	6 533 500	
Matériel roulant	20 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 520 000	4 520 000	4 520 000	4 520 000	4 520 000	
Matériel et mobilier de	2 638 000	527 600	527 600	527 600	527 600	527 600	596 188	596 188	596 188	596 188	596 188	-
Non valeurs	3 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000								3 000 000
Dotations aux amortissements	175 973 000	12 561 100	12 561 100	12 561 100	11 561 100	11 561 100	12 149 688	12 149 688	12 149 688	12 149 688	12 149 688	83 000 000

Tableau des remboursements des emprunts

Coût du projet	201 951 000	
Emprunts	151 463 250	75%
Fonds propres	50 487 750	25%
Taux d'intérêt	10%	
Durée	6	
Annuité	34 777 080	

Calcul du CUMP

R = Emprunt / Cap ppres	3
Coût de la dette = R / % des emprunts	4
Coût des cap ppres = R / % des cap ppres	12
Taux de la VAN = Coût de la dette + Coût des cap ppres	16

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
Capital restant du	151 463 250	151 463 250	151 463 250		131 832 495	110 238 664	86 485 451	60 356 916
Intérêt		15 146 325	15 146 325		13 183 249	11 023 866	8 648 545	6 035 692
Remboursement capital			19 630 755		21 593 831	23 753 214	26 128 535	28 741 388
Annuité		15 146 325	34 777 080		34 777 080	34 777 080	34 777 080	34 777 080

Etude de faisabilité pour la modernisation d'une laiterie dans la région de l'Adamaoua au Cameroun

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Chiffre d'affaires	96 075 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000	192 150 000
Lait de vache collectés dans d'autres fermes	19 800 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000	39 600 000
Intrants pour 500 litres/ jours	11 574 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000	23 148 000
Marge brute sur matière première	64 701 000	129 402 000	129 402 000	129 402 000	129 402 000	129 402 000	129 402 000	129 402 000	129 402 000	129 402 000
<i>Autres achats</i>										
Frais généraux	3 480 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000	6 960 000
Autres fournitures	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000	1 551 000
Total autres achats	5 031 000	8 511 000	8 511 000	8 511 000	8 511 000	8 511 000	8 511 000	8 511 000	8 511 000	8 511 000
Valeur ajoutée	59 670 000	120 891 000	120 891 000	120 891 000	120 891 000	120 891 000	120 891 000	120 891 000	120 891 000	120 891 000
Salaires	11 700 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000	23 400 000
<i>EBE(monnaie constante)</i>	<i>47 970 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>	<i>97 491 000</i>
Coefficient d'inflation	1,02	1,04	1,08	1,11	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
<i>EBE(monnaie courante)</i>	<i>48 929 400</i>	<i>101 390 640</i>	<i>105 290 280</i>	<i>108 215 010</i>	<i>110 164 830</i>	<i>110 164 830</i>	<i>110 164 830</i>	<i>110 164 830</i>	<i>110 164 830</i>	<i>110 164 830</i>
Dotations aux amortissements	175 973 000	12 561 100	12 561 100	12 561 100	11 561 100	11 561 100	12 149 688	12 149 688	12 149 688	12 149 688
<i>Resultat d'exploitation</i>	<i>- 127 043 600</i>	<i>88 829 540</i>	<i>92 729 180</i>	<i>95 653 910</i>	<i>98 603 730</i>	<i>98 603 730</i>	<i>98 015 142</i>	<i>98 015 142</i>	<i>98 015 142</i>	<i>98 015 142</i>
Charges financières	15 146 325	15 146 325	13 183 249	11 023 866	8 648 545	6 035 692				
<i>Resultat brut d'exploitation</i>	<i>- 142 189 925</i>	<i>73 683 215</i>	<i>79 545 931</i>	<i>84 630 044</i>	<i>89 955 185</i>	<i>92 568 038</i>	<i>98 015 142</i>	<i>98 015 142</i>	<i>98 015 142</i>	<i>98 015 142</i>
<i>Impot sur le resultat</i>	<i>- 35 547 481</i>	<i>18 420 804</i>	<i>19 886 483</i>	<i>21 157 511</i>	<i>22 488 796</i>	<i>23 142 010</i>	<i>24 503 786</i>	<i>24 503 786</i>	<i>24 503 786</i>	<i>24 503 786</i>
<i>Resultat net</i>	<i>- 106 642 444</i>	<i>55 262 411</i>	<i>59 659 448</i>	<i>63 472 533</i>	<i>67 466 389</i>	<i>69 426 029</i>	<i>73 511 357</i>	<i>73 511 357</i>	<i>73 511 357</i>	<i>73 511 357</i>
CAF	69 330 556	67 823 511	72 220 548	76 033 633	79 027 489	80 987 129	85 661 045	85 661 045	85 661 045	85 661 045

Tableau d'équilibre de ressources et d'emplois											
Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
<i>Ressources</i>											
CAF		69 330 556	67 823 511	72 220 548	76 033 633	79 027 489	80 987 129	85 661 045	85 661 045	85 661 045	85 661 045
Fonds propres	50 487 750										
Emprunts	151 463 250										
Reprise FDR											25 978 000
Valeur résiduelle											83 000 000
<i>Sous total ressources</i>	<i>201 951 000</i>	<i>69 330 556</i>	<i>67 823 511</i>	<i>72 220 548</i>	<i>76 033 633</i>	<i>79 027 489</i>	<i>80 987 129</i>	<i>85 661 045</i>	<i>85 661 045</i>	<i>85 661 045</i>	<i>194 639 045</i>
<i>Emplois</i>											
Immobilisations et renouvellement	175 973 000	-	-	-	-	-	22 638 000	-	-	-	-
Dotation FDR		12 989 000	12 989 000								
Dividende (40% du resultat net)		- 42 656 978	22 104 965	23 863 779	25 389 013	26 986 555	27 770 412	29 404 543	29 404 543	29 404 543	29 404 543
<i>Sous total emplois</i>	<i>175 973 000</i>	<i>- 29 667 978</i>	<i>35 093 965</i>	<i>23 863 779</i>	<i>25 389 013</i>	<i>26 986 555</i>	<i>50 408 412</i>	<i>29 404 543</i>	<i>29 404 543</i>	<i>29 404 543</i>	<i>29 404 543</i>
Solde de trésorerie	25 978 000	98 998 534	32 729 547	48 356 769	50 644 620	52 040 933	30 578 717	56 256 502	56 256 502	56 256 502	165 234 502
Solde cumulé	25 978 000	124 976 534	157 706 081	206 062 849	256 707 469	308 748 402	339 327 119	395 583 621	451 840 123	508 096 625	673 331 127
Trésorerie debut	-	25 978 000	124 976 534	157 706 081	206 062 849	256 707 469	308 748 402	339 327 119	395 583 621	451 840 123	508 096 625
Trésorerie fin	25 978 000	124 976 534	157 706 081	206 062 849	256 707 469	308 748 402	339 327 119	395 583 621	451 840 123	508 096 625	673 331 127

Rentabilité des actionnaires											
Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Fonds propres	- 50 487 750										
Dividende		- 42 656 978	22 104 965	23 863 779	25 389 013	26 986 555	27 770 412	29 404 543	29 404 543	29 404 543	29 404 543
Solde final cumulé											647 353 127
Flux des actionnaire	- 50 487 750	- 42 656 978	22 104 965	23 863 779	25 389 013	26 986 555	27 770 412	29 404 543	29 404 543	29 404 543	676 757 670
VAN (16%)	16%	163 239 232									
TRI		35%									
Rentabilité des capitaux investis											
Flux financier net	- 175 973 000	35 756 500	84 502 000	97 491 000	97 491 000	97 491 000	74 853 000	97 491 000	97 491 000	97 491 000	206 469 000
Impot sur le résultat		- 35 547 481	18 420 804	19 886 483	21 157 511	22 488 796	23 142 010	24 503 786	24 503 786	24 503 786	24 503 786
Flux de capitaux inv	- 175 973 000	71 303 981	66 081 196	77 604 517	76 333 489	75 002 204	51 710 990	72 987 215	72 987 215	72 987 215	181 965 215
VAN (16%)	16%	191 943 906									
TRI		40%									
Rentabilité des fonds propres											
Flux actionnaires	- 50 487 750	- 42 656 978	22 104 965	23 863 779	25 389 013	26 986 555	27 770 412	29 404 543	29 404 543	29 404 543	676 757 670
Solde de trésorerie	25 978 000	98 998 534	32 729 547	48 356 769	50 644 620	52 040 933	30 578 717	56 256 502	56 256 502	56 256 502	139 256 502
Flux annuel fonds p	- 24 509 750	56 341 556	54 834 511	72 220 548	76 033 633	79 027 489	58 349 129	85 661 045	85 661 045	85 661 045	816 014 171
VAN (16%)	16%	27 441 212									
TRI		235%									

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
Listes des sigles et abréviations.....	iii
Listes des tableaux et figures.....	iv
Sommaire.....	v
PRESENTATION GENERALE	1
1. Objet de l'étude	3
2. Problématique.....	3
3. Objectif de l'étude	7
3.1. Objectif général	7
3.2. Objectif spécifique.....	7
4. Intérêt de l'étude.....	7
5. Démarche de l'étude	8
6. Délimitation du champ de l'étude	9
7. Plan de l'étude	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	10
Chapitre 1 :CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....	11
Section 1 : Définition de quelques concepts liés au projet.....	11
1.1. Définition de la notion de projet.....	11
1.2. Les caractéristiques des projets	12
1.3. Typologie d'un projet.....	13
1.3.1. Selon la finalité.....	13
1.3.2. Selon la nature	13
1.3.3. Selon l'articulation des projets	13
1.3.4. Selon le critère de la taille	14
1.4. Les étapes du cycle de vie de projet	14
1.4.1. L'identification.....	14
1.4.2. La préparation.....	14
1.4.3. L'appréciation (l'évaluation ex-ante)	15
1.4.4. La sélection et la négociation	15
1.4.5. L'exécution	15

1.4.6. L'évaluation ex-post (terminale et rétrospective)	15
Section 2 : Etapes de la préparation de projet	16
2.1. Etude de marché	16
2.1.1. Segmentation de marché.....	17
2.1.2. Evaluation de la demande de produit	17
2.1.3. Analyse de l'offre	19
2.1.4. Notions de politique marketing	20
2.2. Etude technique	21
2.2.1. Processus de production	21
2.2.2. Besoins en inputs et autres moyens	22
2.2.3. Localisation	23
2.2.4. Calendrier des réalisations.....	23
2.2.5. Variantes.....	24
2.2.6. Evaluation des couts	24
2.2.7. Insuffisance des dossiers techniques	25
2.3. Etudes institutionnelle, organisationnelle, sociale et environnementale	26
2.3.1. Etude institutionnelle et organisationnelle	26
2.3.2. Etude sociale et environnementale du projet.....	26
2.4. Etude financière.....	27
2.4.1. Analyse financière Sommaire(AFS).....	28
2.4.2. Analyse Financière Détaillée(AFD)	28
2.4.3. Tests de sensibilité.....	29
Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	30
.....	30
Section 1 : Contexte de l'étude.....	30
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	32
2.1. Modèle d'analyse de projet.....	32
2.1.1. Question de recherche	32
2.1.2. Hypothèse de recherche.....	32
2.1.3. Définition des variables	32
2.1.4. Les indicateurs de variables.....	33
2.2. Méthode de recueil de données	34
2.2.1. Approches méthodologiques	34
2.2.2. Choix des instruments de recherches.....	34

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE POUR LA MODERNISATION DE LA LAITERIE.....	35
Chapitre 1 : PRESENTATION DES ETUDES PREALABLES A LA MODERNISATION DE LA LAITERIE	36
Section 1 : Analyse du marché laitier.....	36
1.1. Description et analyse de la situation de référence de la laiterie traditionnelle.....	36
1.2. La demande nationale des produits laitiers au Cameroun	38
1.2.1. Analyse quantitative de la demande des produits laitiers.....	38
1.2.2. Analyse qualitative de la demande	40
1.3. L'offre nationale des produits laitiers.....	41
1.3.1. L'analyse quantitative de l'offre.....	41
1.3.2. L'analyse qualitative de l'offre ou la concurrence	43
1.3.3. Le plan marketing du projet.....	46
Section 2 : Etude technique et organisationnelle de la laiterie moderne	47
2.1. Etude technique de la laiterie moderne.....	47
2.1.1. La localisation du site du projet.....	47
2.1.2. Le processus de production	47
2.1.3. Nettoyage des appareils et production de la chaleur et du froid.....	51
2.1.4. Le choix du type d'installation	52
2.1.5. Matériel roulant	56
2.1.6. Matériel et mobilier de bureau.....	56
2.2. Analyse organisationnelle du projet	57
2.3. Le statut juridique du projet	57
8.1. L'organisation du projet	57
2.3.1. L'organigramme du projet.....	57
2.3.2. Les rôles et profils du personnel.....	58
Chapitre2 : ANALYSE FINANCIERE ET EFFETS ECONOMIQUE ET SOCIALDU PROJET	61
Section 1 : Etude financière du projet	61
1.1. Les investissements	61
1.1.1. Les non valeurs.....	61
1.1.2. Les investissements d'infrastructures.....	61
1.1.3. Les investissements en matériels.....	61

1.2.	Les dépenses d'exploitation prévisionnelle.....	62
1.2.1.	Achat de matières premières.....	62
1.2.2.	Achats d'intrants.....	62
1.2.3.	Autres fournitures.....	63
1.2.4.	Frais généraux.....	63
1.2.5.	Les salaires et charges du personnel.....	63
1.2.6.	Les impôts et taxes.....	63
1.3.	Les recettes d'exploitation prévisionnelle.....	64
1.4.	Analyse financière sommaire.....	64
1.4.1.	Les coûts des investissements.....	64
1.4.2.	Besoin en fonds de roulement (BFR).....	64
1.4.3.	Coût du projet.....	64
1.4.4.	Détermination du chiffre d'affaires.....	64
1.4.5.	Détermination de l'échéancier des flux financiers du projet.....	65
1.4.6.	Rentabilité financière sommaire du projet.....	65
1.5.	Analyse financière détaillée.....	65
1.5.1.	Les dotations aux amortissements.....	66
1.5.2.	Le besoin en financement du projet.....	66
1.5.3.	Les soldes de gestion du compte d'exploitation prévisionnel.....	66
1.5.4.	L'utilisation des ressources du projet en emplois.....	66
1.5.5.	Evaluation de la rentabilité.....	67
	Section 2 : Effets économique et social et recommandations.....	67
2.1.	Effets économique et social.....	67
2.2.	Recommandation.....	68
	CONCLUSION GENERALE.....	70
	BIBLIOGRAPHIE.....	72
	ANNEXES.....	74
	TABLE DES MATIERES.....	82