



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master en Banque et Finance

MBF

Année académique 2016-2017



Projet professionnel

Thème

**MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE FERME DE
PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DES
POULETS DE CHAIR ET DES ŒUFS DE
CONSOMMATION EN GUINEE EQUATORIALE**

AKEVA

Présenté par

Yourdy ROKU GAETJENS
MBF 16^{ème} Promotion

Sous la supervision de

M. Gildas MOUKPE
CHARGE DE LA CONSULTANCE AU
CESAG

Dakar, Juillet 2017

DEDICACE

Nous dédions ce travail à :

Ma mère Anastasia GAETJENS BEHOLI pour le soutien moral
durant toute l'année scolaire ;

Mes frères et sœurs pour m'avoir soutenu et accompagné tout au
long de mon séjour à Dakar ;

Mama Esther et toute la congrégation de l'Eglise « Piedra
Viva » pour leurs prières et intercessions.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- M. Gildas MOUKPE, enseignant chercheur au CESAG, chargé de la consultance pour la qualité de son encadrement, la pertinence de ses observations et orientations ;
- Pr Alain KENMOGNE et Docteur TIOTE, pour leurs observations et orientations dans le cadre des avant projets ;
- Dr ABOUDOU, responsable de la salle de marchés, pour le professionnalisme avec lequel il a mené nos premiers pas pour l'élaboration de ces projets ;
- aux camarades de la 16^{ème} promotion du MBF dont l'aide pour parfaire ce travail a été précieux.
- ceux et celles qui par leur prière, disponibilité, aide de toutes natures ont agi ou intercédé pour un dénouement heureux de ce travail.

A toutes ces personnes, trouvez ici l'expression de ma profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale
BDEAC	Banque de développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CRDI	Centre de Recherche pour le Développement international
DSRP	Document stratégique de Réduction de la Pauvreté
FAO	Food and Agriculture Organization
FAOSTAT	Food and Agriculture Organization Statistic
FIDA	Fonds International Pour le Développement de l'Agriculture
GE	Guinée Equatoriale
IRAD	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
OAPI	Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
OMS	Organisation Mondiale pour la Santé
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UDEAC	Union douanière et Economique de l'Afrique Centrale

LISTE DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS

• TABLEAUX

Tableau 1: Différents types d'exploitation avicole.....	14
Tableau 2: Typologie de la clientèle	16
Tableau 3: Budget consacré aux protéines animales.....	17
Tableau 4: Estimation de la demande potentielle.....	18
Tableau 5: Consommation des oeufs de consommation	19
Tableau 6: Analyse diagnostique	20
Tableau 7: Copy stratégie du produit œuf.....	38
Tableau 8: Emprunt bancaire	47
Tableau 9 : Emprunt crédit-bail	47
Tableau 10: récapitulatif du chiffre d'affaires	49
Tableau 11: chiffres d'affaires prévisionnels sur 5 ans	49
Tableau 12: Tableau de réapprovisionnement des poulets de chair.....	50
Tableau 13: Tableau de réapprovisionnement des poules pondeuses	51
Tableau 14: Ratio d'activité et de rentabilité.....	56
Tableau 15 : Tableau des ressources matérielles.....	xiv
Tableau 16 : Résultat prévisionnel	xv
Tableau 17 : Bilan prévisionnel actif AKEVA	xvi
Tableau 18 : Bilan prévisionnel passif AKEVA	xvii
Tableau 19 : Amortissement des biens mobiliers.....	xvii
Tableau 20 : Amortissement des dettes financières	xviii
Tableau 21: Frais d'établissement	xix
Tableau 22: Investissement foncier.....	xx
Tableau 23: matériels	xx
Tableau 24: Frais d'exploitation pour poulets de chair	xxi
Tableau 25: Frais d'exploitations pour poules pondeuses	xxii
Tableau 26: charges de personnel	xxiii
Tableau 27: Tableau des frais généraux	xxiv

- **GRAPHIQUES**

Graphique 1 : Production de poulets en Guinée-équatoriale de 2000 à 2014 21

- **FIGURES**

Figure 1: Répartition du capital..... 24

Figure 2: Processus production des poulets 1 27

Figure 3: Processus production poulets 2..... 28

Figure 4: Processus de production des œufs 29

Figure 5: Objectifs marketing 32

Figure 6: Segmentation du marché avicole 33

Figure 7: prix des protéines animales en Guinée Equatoriale 36

Figure 8: Organigramme de AKEVA 39

FICHE SYNOPTIQUE

INTITULE DU PROJET	MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE FERME DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DES POULETS DE CHAIR ET DES ŒUFS DE CONSOMMATION EN GUINEE EQUATORIALE
FORME JURIDIQUE	SA au capital de 200 000 000 FCFA
LOCALISATION	Bata-GUINEE EQUATORIALE
PROMOTEUR	YOURDY ROKU
COUT DU PROJET	310 193 000 FCFA 47,5% en dépenses de fonctionnement 52,5% en dépenses d'investissement
MODALITES DE FINANCEMENT	- 64% fonds propres - 31% emprunt bancaire - 5% financement par crédit-bail
TAUX DE RENTABILITE	36,6%

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS	iv
FICHE SYNOPTIQUE	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : Etude du cadre macroéconomique et place du secteur avicole en Guinée Equatoriale	5
I. Présentation du cadre Géographique et économique	5
II. Analyse de l'attractivité du secteur avicole Equato-Guinéen.....	10
III. Analyse de l'offre et de la demande des produits avicoles sur le marché Equato-Guinéen	13
CHAPITRE 2 : MONTAGE TECHNIQUE, ORGANISATIONNEL ET STRATEGIQUE DU PROJET « AKEVA ».....	23
I. Présentation du promoteur et montage technique du projet.....	23
II. Orientations stratégiques et marketing	29
III. Organisation et ressources humaines de AKEVA.....	38
CHAPITRE 3 : COUTS ET MONTAGE FINANCIER DU PROJET	44
I. Coûts du projet AKEVA et modalités de financement	44
II. Projections financières et compte d'exploitation prévisionnelle.....	48
III. Etude de la rentabilité du projet.....	54
IV. Gestion des risques du projet	57
CONCLUSION GENERALE	60
BIBLIOGRAPHIE	ix
WEBOGRAPHIE.....	x
ANNEXES	xi
TABLE DES MATIERES	xxv
RESUME.....	xxx

INTRODUCTION

L'OMS et la FAO soulignent le 01 Octobre 2015 lors d'une conférence au Gabon sur les problèmes de la malnutrition en Afrique Centrale que « Dans cette région, presque tous les Etats sont riches en matières premières, ont une excellente pluviométrie et des terres arables, mais il y a plus de personnes qui souffrent de la faim chronique par rapport à l'Afrique de l'ouest victime pourtant de la sécheresse »¹.

La Guinée Equatoriale est un des exemples de ce paradoxe. Avec un des PIB par habitant les plus élevés d'Afrique, le pays souffre de contraintes structurelles qui l'empêchent de transformer ses énormes ressources financières en opportunités de développement durable. En effet, la Guinée Equatoriale bien que disposant d'énormes ressources pétrolières, possède une croissance économique fragile (tirée essentiellement par l'exportation des hydrocarbures) selon la BAD. Pour résoudre ce problème, le Gouvernement a adopté un Programme national de développement économique et social (PNDES) encore connu sous la dénomination de « Guinée Equatoriale 2020 ».

Ce plan doit permettre au pays de diversifier son économie et se soustraire progressivement de la dépendance du secteur des hydrocarbures. Ce secteur dominant, empêche l'éclosion d'autres secteurs qui, bien que moins pourvoyeurs de richesse ont une plus grande implication sur le bien-être des populations.

Selon le livre officiel : « *Guinea Ecuatorial 2020, Agenda para una diversificacion de las fuentes del crecimiento*² », les quatre secteurs considérés comme pôles de diversification retenus par le pays sont : l'énergie et les mines, les services, l'agriculture, la pêche et l'aviculture.

Concernant l'aviculture, les autorités ont souhaité une mise en œuvre rapide du fait de la dépendance criarde du pays aux importations, ce qui a conduit à la mobilisation rapide des acteurs économiques et institutionnels sur instructions du président de la République

Ainsi, dans l'article « *FAO y MAGA³ unen esfuerzos para mejorar la produccion avicola familiar en Guinea Ecuatorial⁴* » rédigé le 14 Septembre 2016, la FAO a commencé par procéder à l'état des lieux du secteur en Guinée Equatoriale. Il a été relevé que la demande

¹ Source : RFI, publications du 01 Octobre 2015.

² Guinée Equatoriale 2020, Agenda pour une diversification des sources de la croissance.

³ Coopérative équato-guinéenne regroupant les exploitants avicoles ruraux.

⁴ FAO et MAGA regroupent leurs efforts pour améliorer la production avicole en zone rurale en Guinée Equatoriale.

nationale en produits avicoles est couverte à plus de 90% par des importations en produits surgelés venant des pays d'Europe et de l'Asie.

Les investigations au niveau des agents du Ministère de l'Agriculture n'ont révélé que des exploitations avicoles de très petite taille destinées à la consommation familiale en Guinée Equatoriale. La difficulté de mettre en place des structures industrielles est liée au manque d'experts, de matières premières et d'un financement inapproprié. Nous allons à la suite de ce travail préciser ce à quoi consiste le projet.

Le projet consiste à concevoir et financer une unité chargée des productions d'œufs de consommation, des poulets de chair et d'assurer la couverture de ces produits sur tout le territoire.

Les raisons qui justifient l'initiative de ce projet sont : une réponse au déficit en protéines animales en Guinée Equatoriale, une véritable opportunité d'investissement, un moyen de lutte contre la pauvreté et le chômage et un exemple de diversification.

Le problème de l'insuffisance de protéine animale en Guinée Equatoriale a été relevé par les études effectuées par l'OCEAC⁵ en 2010. Selon les résultats de cette étude, seulement 10 % de la population parvient à couvrir 100 % de ses besoins journaliers en calories et en protéines, tandis que 65 % principalement dans les zones urbaines ne bénéficient ni des calories ni des protéines requises. Ces résultats ont été confirmés par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui dans son rapport de 2011 portant sur le PROFIL DU SYSTEME DE SANTE DE LA GUINEE ECUATORIALE affirme qu'en Guinée Equatoriale, la production de viande est très faible, ce qui explique que les besoins en consommation protéine animale soient principalement couverts par les produits issus de la chasse ou par des importations.

La question de l'opportunité d'investissement s'impose par le fait que la demande nationale soit couverte à 90% par les importations. Par conséquent, les substituer par une production locale permettrait de réduire les importations, d'améliorer une balance commerciale déjà fragile, de bénéficier des accompagnements conçus pour ce secteur et d'offrir des produits locaux de meilleure qualité.

Pour ce qui est de la lutte contre la pauvreté et le chômage, il est important de signaler que la filière avicole est un excellent pourvoyeur d'emplois aussi bien dans les activités de

⁵ Organisation de coordination et de coopération pour la lutte contre les grandes endémies en Afrique Centrale.

production, de transformation que de commercialisation. Ce serait par conséquent un excellent moyen d'insérer professionnellement des jeunes et cela quel que soit leur niveau.

Un projet avicole est un parfait exemple de diversification économique dans une économie dans laquelle l'exploitation des hydrocarbures a montré ses limites. Conscient de la fragilité du secteur des hydrocarbures à soutenir durablement l'économie de la Guinée Equatoriale, les autorités du pays ont opté pour la promotion d'une diversification économique orientée sur le secteur primaire (agriculture, pisciculture, aviculture, élevage...).

L'objectif principal suivi par le projet professionnel est d'apprécier sa faisabilité commerciale, technique, financière et de faire un état des lieux.

Comme objectifs spécifiques, l'étude devra :

- faire une étude de marché pour apprécier la faisabilité commerciale du projet ;
- faire un montage technique en identifiant les investissements nécessaires à la mise en place du projet ;
- faire les propositions stratégiques et marketing pour doter le projet d'une vision et des moyens de réussite commerciale ;
- évaluer la rentabilité financière et économique du projet

Les objectifs étant déclinés, il conviendra de relever les intérêts liés à ce projet.

Les intérêts de ce projet sont portés sur l'Etat équato-guinéen, l'Institut CESAG et le stagiaire.

Aujourd'hui, mener un projet en Guinée Equatoriale, c'est s'inscrire dans la dynamique d'une conjoncture d'incitation à l'entrepreneuriat, à la diversification de l'économie, à la lutte contre la pauvreté et le chômage. Les autorités équato-guinéennes conscientes du problème alimentaire ont identifié le secteur avicole comme secteur de priorité nationale. Ainsi, la réalisation de ce projet sera une contribution pour résoudre un problème alimentaire, participer à la création des emplois, à la création de la valeur (réduction des importations, impôts et revenus distribués...).

Concernant le CESAG, ce travail permettra de disposer dans la bibliothèque, un support de référence pouvant servir dans l'élaboration de travaux ultérieurs liés au secteur avicole.

Pour le stagiaire lui-même, ce projet est un moyen de développer une activité permettant de s'auto prendre en charge et de créer de la richesse. Les outils que lui confèrent une solide formation en Master Banque Finance et le fait de résider actuellement dans un pays comme le

Sénégal réputé pour l'efficacité de cette filière est une double opportunité qui transparaîtra dans la démarche méthodologique choisie pour la réalisation de ce projet.

Les étapes dans l'élaboration de ce travail comprennent : l'identification du thème, la collecte et l'analyse des données, la rédaction du protocole et le dépôt final du projet.

Pour rédiger le projet, nous avons eu recours dans un premier temps à des données secondaires tirées des ouvrages, des rapports et de la consultation de sites internet spécialisés et dans un deuxième temps, nous avons eu recours à des données primaires recueillies grâce à des entretiens effectués auprès de professionnels du secteur et auprès des groupes d'acheteurs.

Les professionnels rencontrés étaient : le Directeur Technique de l'entreprise SEDIMA, Un responsable projet de l'entreprise SEDIMA et un vétérinaire.

Ces entretiens ont été menés à Dakar – Rufisque le 11, 12 et 15 du mois de Mai 2017. Le but de ces entretiens (Cf Annexe 2) était de comprendre les différents processus de production, les différents équipements appropriés et les risques inhérents à cette activité.

Les entretiens consommateurs quant à eux ont été effectués auprès de 48 femmes regroupées dans quatre groupes de 12. Ces entretiens semi directifs ont eu lieu à Malabo dans le courant du mois de Mai 2017 respectivement les 2, 3 et 4 Mai 2017. Le but de ces entretiens mené grâce à un guide (Cf Annexe 1) était de faire le point sur les habitudes, préférences et quantités de consommation.

Le traitement des données d'entretien s'est fait par une analyse manuelle de contenu et les résultats sont présentés dans les différents chapitres concernés par les informations collectées.

Le présent projet professionnel comprend trois chapitres. Le premier chapitre aborde l'étude du cadre macroéconomique, le second chapitre lui, présente l'étude technique du projet et le troisième chapitre porte sur le cout du projet et le montage financier.

CHAPITRE 1 : ETUDE DU CADRE MACROECONOMIQUE ET PLACE DU SECTEUR AVICOLE EN GUINEE EQUATORIALE

I. Présentation du cadre Géographique et économique

1.1 Cadre économique, priorités sectorielles et cadre institutionnel

1.1.1 Cadre économique

Située dans une sous-région d'Afrique centrale comprenant principalement des pays francophones, la Guinée Equatoriale a adhéré à la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) en 1995. Elle compte une population d'un million quatorze mille habitants (1 014 000) en 2010 selon l'institut national de la Statistique. Son appartenance à la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC), comptant 124 millions de consommateurs, constitue une opportunité au vu de la diversité des richesses qu'on y trouve. L'exploitation du pétrole et la liquéfaction du gaz (entamée en 2007) constituent les premières initiatives d'envergure de valorisation de ces ressources naturelles.

La Guinée Équatoriale est le troisième plus grand producteur de pétrole d'Afrique subsaharienne et occupe en 2013 selon la commission CEMAC⁶ la première place parmi les pays UEMOA- CEMAC au niveau de son PIB par habitant (USD 21 497,89).

La chute des prix pétroliers, la baisse des réserves et un ralentissement des investissements publics ont eu pour conséquences directes la chute de ce PIB en 2014 puis en 2015 (aujourd'hui de USD 11 120,86). Cette chute des prix pétroliers a largement contribué à l'aggravation des problèmes de pauvreté, des conditions sanitaires et les inégalités sociales dans le pays.

Au regard de cette situation, les autorités ont réagi par la mise en place d'un programme national de développement économique et social qui a déterminé les priorités sectorielles, un cadre réglementaire incitatif, la prise en compte des réalités démographiques et le cadre climatique.

⁶ Sources : BEAC, Commission de la CEMAC, Avril 2015.

1.1.2 Priorités sectorielles

La manne pétrolière a permis un développement rapide, ces dernières années, des infrastructures de bases (routes, ports, aéroports), mais, le pays n'a pas enclenché le processus de diversification de son économie. L'Institut National de la Statistique dans son rapport de 2014 sur les données économiques, montre que le secteur primaire est passé en vingt ans de 80% à moins de 2% du PIB. Les politiques économiques pour la période 2012-2016 formalisées à travers le "Plan National de Développement Economique et Social" (PNDES) visent à construire une économie soutenue et endogène permettant l'éradication de la pauvreté. Ces piliers majeurs sont l'énergie, la pêche, l'agriculture, le tourisme et les services financiers. Ce plan devrait faire de la Guinée Equatoriale un pays émergent à l'horizon 2020.

L'initiative du Gouvernement de donner une impulsion à la diversification des sources de la croissance est encouragée par les partenaires extérieurs, en l'occurrence la Banque Mondiale. Ainsi, les grands projets liés aux activités agricoles qui ont été retenus sont :

- la réalisation d'études de viabilité pour la construction d'unités industrielles d'aquaculture ;
- la création dans la société d'investissement et de participation, un fond d'investissement pour la pêche, l'agriculture et l'élevage ;
- le lancement d'une étude d'implantation et dimensionnement du projet d'aquaculture marine et d'eau douce ;
- l'évaluation du coût d'investissement pour l'industrie d'appui à l'élevage, production d'aliments, services vétérinaires associés ;
- le recensement des agriculteurs, éleveurs, état de leurs productions et moyens techniques de leurs exploitations ;
- le renforcement des capacités des ministères en charge du développement rural (élevage, pêche, agriculture) par la formation du personnel de l'administration.

1.1.3 Cadre institutionnel et réglementaire de soutien à l'initiative privée et du secteur d'élevage

Le cadre institutionnel et réglementaire de soutien à l'initiative privée et du secteur de l'élevage remonte aux années 1990 et fait suite à l'identification des problématiques de l'autosuffisance alimentaire comme facteur clé de développement national. Le gouvernement, après approbation du parlement équato – guinéen, a fait publier le 15 Mai 1990, la loi portant

sur la promotion de l'élevage et la santé animale ⁷. Cette loi venait résoudre le problème de l'absence de toute législation spécifique en vigueur sur le territoire et répondait aux besoins d'harmoniser les pratiques et règles en la matière avec celles signées le 19 Décembre 1984 dans le cadre des accords⁸ de l'UDEAC ⁹. Le cadre juridique proposé par le Ministère de l'Agriculture et signé par le président de la République est composé de 8 chapitres et 45 articles faisant mention des différents points suivants :

- le chapitre 1 précisant l'objectif du cadre réglementaire comme étant le développement des activités de l'élevage et l'amélioration de la santé et de l'hygiène du bétail ;
- le chapitre 2 précisant les champs d'application concernés qui sont : le bétail, les installations, les localités, l'alimentation, les laboratoires ;
- le chapitre 3 définissant les concepts tels que l'élevage, animaux domestiques, exploitation de l'élevage, exploitation de l'élevage familial ;
- le chapitre 4 portant sur la promotion et le développement de l'élevage ;
- le chapitre 5 portant sur l'alimentation animale ;
- le chapitre 6 portant sur la santé et hygiène des produits d'élevage ;
- le chapitre 7 portant sur le mouvement du bétail entre zones infectées et zones saines ;
- le chapitre 8 portant sur les sanctions pour infractions aux normes légales établies.

Selon les autorités du ministère de l'Agriculture, il n'y a eu aucune actualisation du cadre juridique en Guinée Equatoriale depuis cette date. La Banque Africaine de Développement dans son rapport « REPUBLIQUE DE GUINEE EQUATORIALE DOCUMENT DE STRATEGIE-PAYS 2013-2017 rédigé au mois de juin 2013 a identifié la faiblesse des infrastructures économiques, du cadre réglementaire et judiciaire, comme blocage au processus de création de valeur ajoutée malgré les énormes potentialités minières, hydrauliques, halieutiques et forestières dont dispose le pays.

Ce rapport fait mention des différents constats suivants :

- les perspectives d'exploitation et de valorisation des immenses ressources halieutiques sont freinées par l'absence d'une politique incitative pour le développement du secteur privé. Il n'existe pas de structures de financement pour attirer des promoteurs dans le secteur, en l'occurrence une fiscalité souple et une ligne de financement.

⁷ Loi du 04/1990 portant sur la promotion de l'élevage et la santé animale.

⁸ Les accords de 1984 portant sur les pratiques d'élevage.

⁹ Union Douanière et Economique des Etats de l'Afrique Centrale.

- l'absence de main d'œuvre aux compétences adaptées à la stratégie de diversification de l'économie et les lenteurs observées au niveau national dans la perspective de la libéralisation du marché de l'emploi constituent une contrainte majeure pour la mise en œuvre du PNDES¹⁰.

Il convient d'indiquer que le cadre réglementaire de promotion agricole reste embryonnaire très peu incitatif car aucun code des investissements approprié du secteur agricole n'existe encore dans le pays. On note également l'absence de dispositifs d'incitation sur le plan fiscal pour soutenir les approvisionnements en matériel agricole et d'élevage.

Toutefois, il est clair que les autorités ont pris conscience mais les actions concrètes tardent à voir le jour. Cette situation n'encourage pas les investisseurs locaux à se lancer dans le secteur malgré l'énormité des richesses agricoles et d'élevage.

Le foncier est aujourd'hui une grande opportunité pour les investisseurs agricoles et avicoles en Guinée Equatoriale puisqu'il existe des étendues de terre exploitable et non exploitées pour les fermes. Ce qui constitue également une importante opportunité pour le développement des activités d'élevage à grande échelle.

Sur le plan institutionnel, la Guinée Equatoriale outre les institutions nationales composées du Ministère de l'Agriculture, s'appuie sur les institutions régionales pour orienter et piloter son cadre macroéconomique. Il importe de souligner qu'au niveau national, les orientations stratégiques concernant la promotion agricole ont comme cadre institutionnel celui régional.

On note une contrainte au développement des activités d'élevage industrielles causé par l'absence des instituts de formation agronomique, de santé animale et de matériel d'élevage.

Ainsi, malgré la volonté politique de s'occuper du secteur agricole et de l'élevage, il faut indiquer que le cadre institutionnel adapté ne suit pas comme on l'observe dans d'autres pays avec la création des agences techniques d'aquaculture, d'aviculture, des fonds de soutien à l'agriculture- l'élevage, les agences de commercialisation et d'importation du matériel agricole ou avicole.

¹⁰ Programme National du développement économique et social.

1.2 Cadre démographique et climatique

1.2.1 Cadre démographique

Selon l'institut National de la Statistique équato-guinéenne, les résultats du 3^{ème} recensement de la population et de l'habitat de 2010 révèlent que la population équato-guinéenne compte 1 014 000 habitants, regroupés en 5 groupes ethniques qui sont les Ndowe, Fang, Bubi, Bisio et Annoboneses.

Cette population est répartie de la manière qui suit : population urbaine représente 38,8 % tandis que la population rurale représente 61,2 %. La Région continentale compte 749 529 habitants (73,8 % du total) tandis que la région insulaire a 265 470 habitants (26,2 %) selon ce même recensement.

La population de Guinée équatoriale continue de présenter des caractéristiques d'une jeune structure, la pyramide des âges a une base élargie et une crête fine, ce qui indique une fécondité et une natalité importantes. Les mineurs de moins de 15 ans représentent 47,3 % de la population, les personnes âgées de 15 à 64 ans en constituent 50 % et celles de plus de 64 ans seulement 2,7 %. La densité actuelle est de 36 habitants par kilomètre carré. On observe que la région insulaire est plus densément peuplée que celle de la partie continentale.

La distribution de la population résidente par nationalité révèle que 96,8 % de celle-ci est constituée par les Équatoguinéens et 3,2 % par les étrangers.

Ces étrangers sont situés dans les différentes divisions administratives du pays, avec une plus grande concentration dans les communes de Malabo et Bata où il existe les activités économiques d'une plus grande attraction.

Les étrangers résidant dans le pays sont en majorité des Camerounais et des Nigériens, lesquels représentent respectivement 21,7 % et 9,4 % du total de la population étrangère.

Selon l'OMS¹¹, la croissance entre deux recensements (1994-2010) est de 7,6 %, l'une des plus importantes dans le monde, certainement la conséquence directe de la croissance économique (avec la découverte de la manne pétrolière) et de l'amélioration des conditions de vie. Par contre, cette situation peut apporter ou contribuer à apporter des problèmes d'alimentation s'il n'y a pas une prise en compte de cette situation par des acteurs publics et

¹¹ Organisation Mondiale de la Santé.

privés et si cette prise en compte n'est pas suivie d'actions appropriées. Il convient de noter que la population bien qu'elle ne soit pas grande, reste tout de même importante au vu de la demande en produits alimentaires et du niveau de vie des populations.

Même s'il existe des couches pauvres, les classes moyennes et riches émergent en Guinée Equatoriale et constituent un marché important pour l'agriculture et l'élevage. Aussi, au vu du taux de croissance démographique de 7%, il est clair que les besoins alimentaires vont s'accroître et les pouvoirs devront se départir des importations pour nourrir la population des lors que les potentialités de production locale seront en mesure de satisfaire la demande.

1.2.2 Cadre climatique

En Guinée équatoriale, le temps est chaud et humide toute l'année. Les températures sont plus élevées de janvier à mai, oscillent autour de 30 à 32 degrés pendant la journée. Elles sont plus basses de juillet à septembre, et tournent autour des 27 à 28 degrés.

Dans la partie continentale, appelée **Rio Muni**, les pluies dépassent les 2.000 millimètres par an, sont comprises entre les mois de septembre et mai et deviennent rares entre les mois de juin et août. Dans l'île de **Bioko** les pluies sont en dessous de 2.000 millimètres par an dans la capitale, tandis qu'elles dépassent les 3.000 mm par an dans le reste de l'île.

Toutes ces conditions sont aujourd'hui un atout pour la réussite des projets agricoles et d'élevage.

II. Analyse de l'attractivité du secteur avicole Equato-Guinéen

Il s'agira ici de savoir quelles sont les tendances du secteur, apprécier le pouvoir de négociation des fournisseurs, distributeurs, producteurs, consommateurs, les préférences des consommateurs en matière de protéine animale et les contraintes d'entrée dans le secteur avicole en Guinée équatoriale.

2.1 Tendances du secteur

2.1.1 Description du marché

Le marché avicole en Guinée équatoriale présente les caractéristiques d'un oligopole car composé de plusieurs demandeurs pour très peu d'offres. Les offres en général sont composés de grands distributeurs généralement des supermarchés

qui se trouvent aussi bien en amont qu'en aval de l'ensemble du circuit de distribution. Grâce à leurs centrales d'achat, des moyens financiers importants, une logistique organisée et un ensemble de centres de distribution disséminé dans tout le pays, ils contrôlent l'entièreté de la vente des produits avicoles (volaille et œufs). Ces produits sont pour la plupart des produits surgelés issus des importations à partir de l'Europe et de l'Amérique latine.

Les principaux supermarchés qui contrôlent et dominent le secteur de l'alimentation en Guinée Equatoriale sont : Martinez Hermanos, Comercial SANTY, GUINACO, et EGTC.

Selon les informations révélées par la FAOSTAT en 2014, la production locale en poulets de chair était de 360 000 pieds (cf graphique 1 : production des poulets 2000 -2014 en Guinée Equatoriale).

La volaille produite localement et commercialisée comprend principalement les poulets de race et les poulets locaux.

L'état de la concurrence est très faible puis que les producteurs locaux sont presque inexistantes au regard des distributeurs des grandes surfaces qui occupent tout le système de commercialisation de la volaille et des œufs de consommation.

2.1.2 Analyse de la préférence des produits de la volaille aux produits de substitution

Afin d'analyser la préférence des produits de la volaille par rapport aux produits de substitution nous nous sommes servis d'une analyse faite par Carine OMOKO AMAGNE¹² portant sur les comportements alimentaires du peuple AKAK situé au Sud Cameroun vu que les réalités de ce peuple sont très proches de ceux de la Guinée Equatoriale. Les conclusions de ce travail révèlent que les préférences en protéines animales de ses populations sont de 37% pour la viande de bœuf et brousse ; 43% pour le poisson et 20% pour la volaille.

L'exploitation des informations obtenues lors des guides d'entretien avec le groupe des « femmes responsable de ménage » confirme le faible pourcentage de consommation de volailles et révèlent que les principales raisons de cette faible consommation sont : une aversion aux produits surgelés, une image de produits de qualité douteuse, un produit pouvant constituer un risque pour la santé de la famille.

¹² Diagnostic socio-économique initial des forêts communautaires autour du parc national de Campo-ma 'an, sud Cameroun : cas d'Arak, Biboulemam et Tya'assono. Université de Dschang - Diplôme d'Ingénieur Agronome, Option : Economie et Sociologie Rurales 2009.

2.1.3 Les contraintes d'entrée dans le secteur de l'élevage en Guinée équatoriale.

Aucune restriction officielle n'existe à l'entrée dans le secteur de l'élevage en Guinée Equatoriale. Bien au contraire, on note un engouement certain des services administratifs à promouvoir cette activité et une réelle demande pour la consommation. Cependant, nous notons plusieurs contraintes rendant difficiles l'éclosion de cette profession. Il s'agit des contraintes liées :

- au manque d'experts et de techniciens agronomes et de santé animale ;
- au manque de médicaments, vaccins et de vétérinaires suffisants ;
- au manque d'alimentation de bétail et de volaille (provende) ;
- inexistence de centres de formation et d'appui aux promoteurs agricoles ;
- absence des structures d'accompagnements tels que des laboratoires de recherche, de suivi animal, des centres phytosanitaires, d'approvisionnement, des équipements techniques et des intrants nécessaires pour le fonctionnement des fermes.

2.2 Pouvoirs de négociation des acteurs du secteur

2.2.1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs des aliments et consommables pour le secteur avicole

La Guinée Equatoriale n'étant pas un pays de productions intensives des produits avicoles, il n'existe pas de fournisseurs nationaux d'aliments et matériels destinés au secteur avicole.

Au départ considéré comme une menace, l'absence d'aliments de bétail ou d'équipements constitue un axe d'activités attractif à développer à côté des fermes d'élevage.

Toutefois, avant la production locale d'aliments, ces derniers étant pour l'instant importés, les fournisseurs détiennent un pouvoir puis que les fermes restent dépendantes de leurs approvisionnements. Ils peuvent se permettre de faire varier les prix avec un impact direct sur les finances et le fonctionnement des fermes. Sachant que la croissance et la santé des poulets dépendent de l'alimentation, les fermes devront développer une autonomisation de leur système d'alimentation.

2.2.2 Le pouvoir de négociation des distributeurs des produits d'élevage

La presque totalité des produits avicoles distribués et consommés en Guinée Equatoriale ne sont pas issus de l'élevage sur le territoire national mais plutôt de l'importation. Ceci explique l'absence des distributeurs de produits d'élevage.

2.2.3 Le pouvoir de négociation des consommateurs Equato-Guinéens des produits avicoles locaux par rapport aux produits importés

Les acteurs opérant dans ce secteur sont principalement des grands centres commerciaux qui exercent un contrôle absolu sur les offres des produits avicoles. Le consommateur équato – guinéen n'exerce en l'occurrence aucune influence et se contente de ce qui est disponible.

2.2.4 Les produits de substitution

Selon l'exploitation du guide d'entretien avec les ménages, les produits de substitution au poulet de chair sont : la viande de brousse, la viande de bœuf, et le poisson.

Au vu de ce qui précède, nous constatons que le secteur est alimenté en poulet de chair mais n'est pas très concurrentiel sur le créneau « poulet de chair frais » puis que dominé par l'importation du surgelé. Cette importation peut être substituée par l'élevage local qui est complètement insignifiant pourtant préféré par le consommateur Equato-guinéen.

III. Analyse de l'offre et de la demande des produits avicoles sur le marché Equato-Guinéen

3.1 Analyse de l'offre des produits de la volaille

3.1.1 Caractéristiques des différentes exploitations avicoles locales

Nous allons dans un premier temps décrire les différents types d'offreurs de poulet de chair tels que définis par la FAO et repris dans le projet rédigé par Habiboulaye BARRO ¹³ et dans une deuxième partie citée ceux qu'on trouve sur le marché équato-guinéen.

¹³ Etude de faisabilité de création d'une ferme de production et de commercialisation des œufs de consommation dans la localité de poûl, 2016.

Tableau 1: Différents types d'exploitation avicole

Type de poulailler	Caractéristiques du poulailler	Matériel d'élevage	Effectif	Système d'alimentation	Cycle d'élevage	Zone d'élevage	Clientèle
Grand (système industriel et intégré)	Poulailler aux normes, possibilité de modernisation, importation de poussins d'un jour, installation de couvoirs.	Moderne fonctionnement mécanique ou automatique	effectif important, inférieur ou égal à 5000 sujets	Distribution mécanique ou automatique des aliments et de l'eau	Régulier, durée du cycle en fonction de la clientèle	Zone d'élevage en dehors des habitations	Hôtel, restaurant café, points de vente
Moyen (système intensif)	Poulailler acceptable, importation de poussins d'un jour, installation de couvoirs	artisanal ou moderne, adapté et suffisant	Entre 2000 et 4000 sujets	Respect du programme alimentaire et d'abreuvement	Régulier, durée du cycle en fonction de la clientèle	Zone d'élevage en dehors des habitations	Hôtels, restaurant café, points de vente de taille plus modeste
Petit (système semi intensif)	Poulailler plus ou moins aux normes	artisanal mais souvent adapté	Entre 500 et 2000 sujets	Respect du programme alimentaire et d'abreuvement	Ciblé en fonction des périodes des fêtes et grands mouvements	Banlieues des capitales et villes environnantes	Petite gargote, ménages
Amateur	pas de poulailler, poulets élevés dans les cages ou laissées en liberté dans une basse cour	Artisanal et inadapté, rusticité des équipements, reproduction naturelle des animaux, production autoconsommée	autour de 100 sujets	En fonction des possibilités, pas de programme alimentaire	irrégulier, de manière périodique	Dans les habitations et en milieu rural	Auto alimentation, marchés périodiques, voisinages

Source : Habiboulaye BARRO.

Au vu des caractéristiques exposées précédemment, on dénombre en Guinée équatoriale une seule exploitation de système d'élevage industriel et intégré produisant un cheptel de 5000 pieds de poulets de chair et de poules pondeuses. Il s'agit de l'entreprise ABAYAK dont l'essentielle de la production est destinée à la présidence de la République.

Quant aux systèmes intensifs et semi intensifs, aucune ferme n'a été répertoriée.

Concernant les élevages amateurs, ce sont des petites exploitations pratiquées dans les zones rurales par des familles pour des besoins de consommation familiale.

En somme, il convient de préciser que la production nationale selon FAOSTAT (Graphique 1) est de 350 000 pieds de poules.

Les poulets importés représentent la différence entre la demande nationale et la production locale. La demande nationale est estimée à 7 787 520 pieds de poulet de chair (11 681 280 kilogrammes) contre une offre nationale selon la FAOSTAT de 350 000 pieds de poule

(525 500 kilogrammes), soit une offre locale de 4,49% et une offre en produits importés de 95,51%.

3.1.2 Circuits de commercialisation

Les poulets produits localement sont vendus directement au consommateur pour ce qui est des paysans et de l'entreprise ABAYAK. Quant aux poulets importés, ils sont écoulés par le biais des chaînes de supermarchés, des centres de distribution, des grossistes et des détaillants.

3.1.3 Types de produits avicoles commercialisés

Les types de produits avicoles commercialisés en Guinée Equatoriale sont pour la plupart issus des activités d'importation de produits congelés. On trouve principalement : les poulets de chair, les dindes et les œufs de consommation.

3.1.4 Quantité de poulet de chair et œufs de consommation commercialisés

- **Poulet de chair**

Dans le cadre de ce projet, nous prenons comme hypothèses que les quantités de volaille consommées équivalent à la quantité de volaille commercialisée. Soit, une offre de 7 787 520 (pieds de poule importés) dans laquelle est comprise 360 000 (pieds de poule produits localement) soit une offre importée de 7 427 520 poulets de chair surgelés.

- **Œufs de consommation**

Sur les 5000 poules répertoriées dans l'exploitation ABAYAK par le Ministère de l'Agriculture, 1000 sont des poules pondeuses. Sachant qu'une pondeuse pond en moyenne par an 320 œufs, l'offre locale en œufs de consommation est de 320 000.

Cette offre locale insignifiante est complétée par celle issue de l'importation.

3.2 Analyse de la demande

3.2.1 Typologie de la clientèle

La clientèle des produits d'élevage et de la volaille peut être schématisée dans le tableau de la page suivante.

Tableau 2: Typologie de la clientèle

Type de client	Fournisseur	Quantité	Fréquence d'achat	Caractère	Modalités de paiement
Grossiste	Producteur	Toute la production ou plus de 200 alvéoles	Hebdomadaire	Pas exigeant	A crédit/Au comptant
Demi grossiste	Producteur/ Grossiste	Moins de 200 alvéoles	Hebdomadaire	Pas exigeant	A crédit/ Au comptant
Ambulant	Producteur/ Grossiste/demi grossiste	5 à 20 alvéoles	Quotidien	Peu exigeant	A crédit/ Au comptant
Détaillant	Producteur/ Grossiste/demi grossiste	Une à 20 alvéoles	Au besoin	Peu exigeant	Au comptant
Entreprise	Producteur/ Grossiste/demi grossiste	5 à 50 alvéoles	Au besoin	Exigeant	A crédit/ Au comptant
Gargote	Producteur/ Grossiste/demi grossiste	1 à 50 alvéoles	Hebdomadaire	Exigeant	A crédit/Au comptant
Boutiquier	Grossiste/demi grossiste	1 à 30 alvéoles	Au besoin	Exigeant	Au comptant
Ménage	Détaillant/ ambulant/ <i>Boutiquier</i>	1 à 2 alvéoles	Hebdomadaire	Exigeant	Au comptant

Source : Direction technique SEDIMA.

- **Les grossistes**

Les grossistes sont représentés essentiellement par les enseignes SANTY, MARTINEZ HERMANOS, GUINACO, EGTC. Ces importateurs fournissent aussi bien dans les zones urbaines que rurales via un large circuit de distribution composé des grossistes, centres de distribution, détaillants et supermarchés.

3.2.2 Budget consacré aux produits en protéines animales

Pour évaluer le budget consacré aux produits en protéines animales, nous avons eu besoin des informations suivantes :

- la population de la Guinée Equatoriale qui selon l'Institut national de la Statistiques est de 1 014 000 en 2010 ;
- le nombre moyen de personnes par ménages qui selon ce même institut de la statistique est de 5,1 personnes ;

- le nombre moyen de ménages en Guinée Equatoriale, qui peut être estimé par le rapport entre la population totale et le nombre de personnes en moyenne par ménage et qui est de : 198 824 ;
- la consommation moyenne de protéine animale par jour par ménage qui selon les résultats des entretiens effectués auprès de 4 groupes de 8 femmes révèlent une quantité moyenne de 0,8 kg par ménage. (*Annexe 1*) ;
- budget moyen pour un kilogramme de protéine animale qui selon le résultat des entretiens avec des femmes de ménage est de 2 900 FCFA ;

La mise ensemble des informations obtenues sur l'étude de marché et celles se référant aux données démographiques, nous permettent de ressortir les informations suivantes :

Tableau 3: Budget consacré aux protéines animales

Nombre moyen de personnes par ménages	5,1 personnes
Nombre de ménages en Guinée équatoriale : population (1 014 000 hbts) /5,1	198 824
Consommation moyenne de protéine animale par ménage et par jour	0,8 Kilo grammes
Consommation moyenne en kg de protéine animale des ménages par an (198824*0,8*365)	58 056 471 kg
Budget moyen des ménages en protéine animale (avec 2900 FCFA) (58 056 471*2900 fcfa)	168 363 764 706

Soit un budget en protéine animale évaluée à FCFA 168 363 764 706 par an équivalant à un budget mensuel par ménage de 70 566 FCFA.

3.2.3 Estimation de la demande potentielle en protéines animales

Afin d'estimer la demande potentielle en protéines animales en Guinée Equatoriale, nous nous sommes servis des éléments ci-dessus présentés et une analyse faite par Carine OMOKO AMAGNE¹⁴ portant sur les comportements alimentaires du peuple AKAK situé au Sud Cameroun. Les conclusions de ce travail révèlent que les préférences en protéines animales des peuples du sud du Cameroun sont de 37% pour la viande de bœuf et brousse ; 43% pour le poisson et 20% pour la volaille. L'ensemble de ces informations nous ont permis d'estimer la demande potentielle en protéines animales que nous présentons dans le tableau ci-dessous.

¹⁴ Diagnostic socio-economique initial des forêts communautaires autour du parc national de Campo-ma'an, sud Cameroun : cas d'Arak, Biboulemam et Tya'assono. Université de Dschang - Diplôme d'Ingénieur Agronome, Option: Economie et Sociologie Rurales 2009.

Tableau 4: Estimation de la demande potentielle

	MOIS
Consommation moyenne en kg de protéine animale des ménages par	58 056 400
Consommation moyenne en kg de viandes de bœuf et brousse / ménages (37%)	21 480 894
Consommation moyenne en kg de poisson par ménages (43%)	24 694 282
Consommation moyenne en kg de viandes de volaille par ménages (20%)	11 681 280

Ce tableau révèle que la demande potentielle annuelle en protéine animale en Guinée Equatoriale est de 58 056 400 kg et que celle en protéine issue de poulet est de 11 681 280 kg soit, une consommation moyenne estimée à 4,9 kg par ménage par mois (7 poulets).

3.2.4 Estimation de la demande potentielle en œufs de consommation.

Pour évaluer le budget et la demande consacrés aux œufs de consommation, nous avons eu besoin des informations suivantes :

- la population de la Guinée Equatoriale qui selon l'Institut national de la Statistiques est de 1 014 000 en 2010 ;
- le nombre moyen de personnes par ménages qui selon ce même institut de la statistique est de 5,1 personnes ;
- le nombre moyen de ménages en Guinée Equatoriale, qui peut être estimé par le rapport entre la population totale et le nombre de personnes en moyenne par ménage et qui est de : 198 824 ;
- la consommation moyenne d'œufs de consommation par semaine par ménage qui selon les résultats des entretiens effectués auprès de 4 groupes de 8 femmes révèlent une quantité moyenne de 10 oeufs par ménage. (*Annexe 1*)
- prix d'un œuf qui est de 100 FCFA

La mise ensemble des informations obtenues sur l'étude de marché et celles se référant aux données démographiques, nous permettent de ressortir les informations suivantes qui sont contenues dans le tableau 5.

Tableau 5: Consommation des oeufs de consommation

Libelles	Quantités
Nombre de ménages	198 824
Consommation moyenne d'œufs dans un ménage par semaine	10
Consommation des œufs moyenne annuelle des ménages	103 388 235
Budget pour consommation œuf (100 FCFA / l'œuf)	10 338 823 529

Soit environ une quantité annuelle de 103 388 235 œufs de consommation générant un marché de FCFA 10 338 823 529.

3.3 Synthèse de l'étude de marché avicole Equato-guinéen

3.3.1 Présentation des contraintes et perspectives du marché

Le tableau ci-dessous retrace les contraintes les opportunités du secteur en même temps qu'il retrace les forces et faiblesses des offreurs.

Tableau 6: Analyse diagnostique

Contraintes du secteur	Opportunités ou perspectives du secteur
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de textes régissant le secteur - Une administration publique qui ne se donne pas les moyens pour dynamiser le secteur - Un ministère de l'Agriculture absent des problématiques avicoles - Une offre dominée par les produits d'importation contrôlée par des supermarchés disposant d'une importante force de dissuasion - Des consommateurs peu avisés et habitués à la consommation de produits congelés issus de l'importation - Carence de techniciens (vétérinaires, spécialistes en aviculture sur le territoire - Un approvisionnement en provendes et poussins d'un jour totalement dépendant de l'importation - Appareil statistique embryonnaire et peu efficace offrant très peu d'études et d'informations sur le pays. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un contexte socio politique favorable à la diversification économique et à l'initiative privée. - Le secteur avicole considéré comme un des secteurs de priorités nationales dans le cadre de la politique nationale de développement social et économique. - Demande insatisfaite en protéines animales dans le pays - Une production avicole nationale insuffisante, presque inexistante. - Recours à l'importation pour combler les insuffisances alimentaires - Une mobilisation des organismes internationaux autour des problématiques alimentaires et principalement avicoles. - Facilité de trouver des soutiens d'ordre financier, techniques ou fiscal à la réalisation de ce projet.
Faiblesses des offreurs et du promoteur	Forces des offreurs et du promoteur
<ul style="list-style-type: none"> -Pour ce qui est des supermarchés en place, mauvaise maîtrise des approvisionnements en œuf de consommation occasionnant de fréquentes ruptures de stock sur le marché. -Pour ce qui est des producteurs, un manque d'expertise dans l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> -Maîtrise du marché de la consommation -Disponibilité d'une bonne expertise et logistique d'importation. -Des circuits distributions très dynamiques.

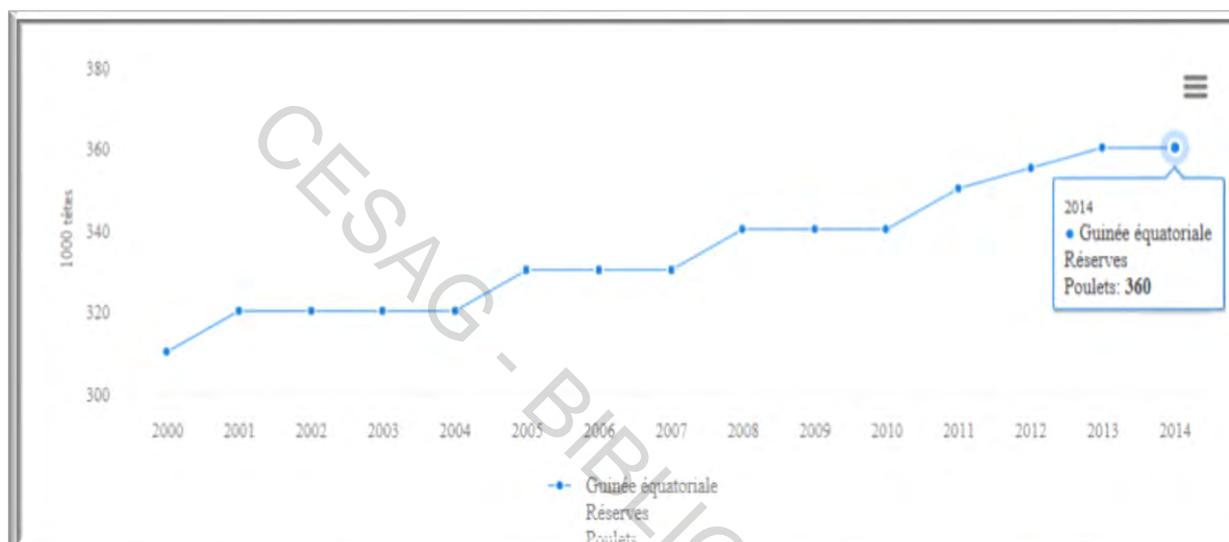
Source : nous-même.

- Une offre nationale en produits avicoles insuffisante

En effet, selon une étude de la FAO¹⁵ publiée dans son site FAOSTAT¹⁶, la production de poulets en Guinée Equatoriale en 2014 a été de 360 000 têtes (équivalent à 648000 kg) alors que selon les estimations calculées dans la partie portant sur la demande en protéines, cette demande a été évaluée à 6 489 600 (Soit 11 681 280 kg).

Soit le graphique suivant.

Graphique 1 : Production de poulets en Guinée-équatoriale de 2000 à 2014



- Aucune offre véritable sur le marché national de poulets et œufs frais

En dehors d'une unité de production gérée pour les besoins en alimentation de la présidence de la république (ABAYAK) et quelques exploitations artisanales de petite importance, aucune offre nationale en produits avicoles n'est répertoriée.

- Une offre avicole dominée par des produits congelés importés

La presque totalité des offres en œuf et poulet de chair est issue de l'importation auprès de l'Espagne, la Malaisie, l'Indonésie effectuée par des centres commerciaux qui contrôlent l'ensemble de la chaîne du circuit de distribution.

¹⁵ Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture.

¹⁶ <http://www.fao.org/faostat/fr/#home>.

3.3.2 Facteurs clés du succès

Les facteurs clés de succès et exigences pour s'assurer une part de marché satisfaisante sont :

- garantir un approvisionnement de poussins de qualité
- garantir un approvisionnement des denrées alimentaires de qualité.
- garantir la disponibilité de techniciens expérimentés, d'experts en santé animale, des équipements de qualité
- une organisation commerciale efficiente

3.3.3 Compétences distinctives

Les compétences distinctives nécessaires pour garantir le succès de ce projet sont essentiellement liées :

- aux aspects techniques (éclairage, température, alimentation, ventilation, construction de hangars) ;
- aux aspects sanitaires (vaccins, traitements des épidémies) ;
- aux aspects logistiques (garantie d'approvisionnement en aliments de qualité)
- aux aspects de gestion (commercialisation, gestion financière, ressources humaines).

CHAPITRE 2 : MONTAGE TECHNIQUE, ORGANISATIONNEL ET STRATEGIQUE DU PROJET « AKEVA »

Il est question dans ce chapitre de présenter l'exploitation de la ferme avicole en insistant d'une part sur son organisation, son fonctionnement, son plan de ressources humaines et d'une autre part en évoquant l'étude technique du projet et sa stratégie de conquête du marché équato-guinéen.

I. Présentation du promoteur et montage technique du projet

1.1 Présentation du promoteur

Le promoteur principal de ce projet est Yourdy ROKU GAETJENS de nationalité équato-guinéenne et actuellement de passage au Sénégal dans le cadre d'une formation visant à renforcer ses compétences et connaissances de l'environnement bancaire.

L'idée d'un projet pour l'exploitation et la commercialisation des poulets de chair et des œufs de consommation en Guinée Equatoriale est venue du constat d'une disparité entre un développement important du pays, de ses infrastructures et la faiblesse des offres alimentaires disponibles au pays, du constat d'un retard cuisant dans ce secteur par rapport à d'autres pays africains et enfin, le désir de prendre part au grand défi des enjeux économiques de la Guinée Equatoriale, et de l'Afrique centrale en général.

Le promoteur ne dispose pas d'expériences dans ce domaine à proprement parler. Mais dispose à suffisance de compétences en techniques de gestion, et de capacités managériales, et fait preuve d'un niveau de motivation lui permettant de constituer, d'animer et d'orienter une équipe de techniciens pour relever le défi en Guinée Equatoriale de la première exploitation avicole industrielle à caractère commercial.

1.2 Choix de la forme juridique

La Guinée Equatoriale est un pays membre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des affaires (OHADA) qui regroupe aujourd'hui, les 14 pays de la zone Franc¹⁷, en plus du Comores, la République démocratique du Congo et la Guinée Conakry.

¹⁷ Sénégal, côte d'ivoire, Benin, Togo, Niger, Burkina Faso, Mali, Guinée Bissau, Cameroun, Gabon, Congo, République Centrafricaine, Tchad, Guinée équatoriale.

L'OHADA a pour principal objectif d'harmoniser le droit économique dans les Etats membres d'une part et d'autre part de remédier à l'insécurité juridique et judiciaire. Le statut juridique que choisit l'entreprise détermine très largement la vie de celle-ci et des associés.

Ayant analysé les avantages et inconvénients des différentes formes juridiques répertoriées par l'acte uniforme de l'OHADA, le choix de la structure juridique de AKEVA porte sur une société de capitaux de type Société Anonyme car elle présente les avantages suivants :

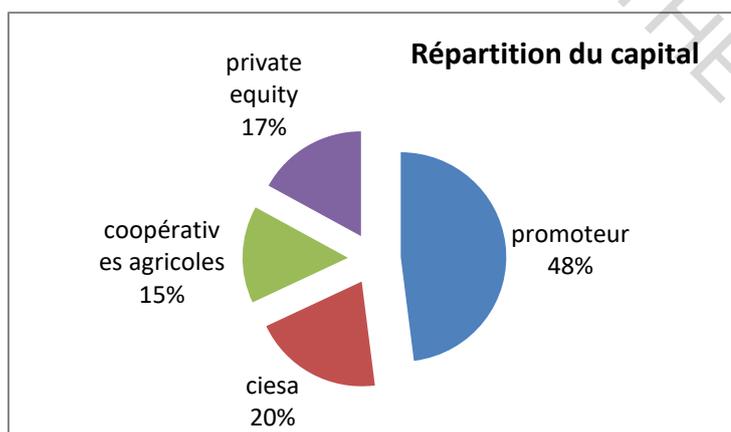
- une forme crédible auprès des tiers et partenaires ;
- jouit d'une grande capacité de mobilisation de fonds ;
- le risque n'est limité qu'aux apports ;
- présente la structure juridique la mieux élaborée.

1.3 La structure du capital

Le capital social de l'entreprise AKEVA est fixé à 200 000 000 FCFA et réparti comme suit :

- promoteur du projet : 96 000 000 FCFA ;
- actionnaire CIESA: 40 000 000 FCFA ;
- private equity (SNI): 34 000 000 ;
- fonds participatifs : 30 000 000.

Figure 1: Répartition du capital



1.4 Montage technique du projet

1.4.1 Choix de la zone d'implantation de l'unité de production

Pour des raisons personnelles et des raisons plus objectives, le choix de la zone d'implantation s'est porté sur la zone de MBINI. Les raisons personnelles sont liées au fait que je suis originaire de cette zone et ma famille détentrice d'extensions de terre s'étendant sur plusieurs centaines d'hectares.

Les raisons objectives sont liées au fait que c'est une zone désignée par l'Etat comme zone de priorités économiques « Ciudad industrial de Mbini¹⁸ »

Idéale pour la création et promotion des petites et moyennes entreprises, la Ciudad Industrielle de Mbini est une zone économique prévoyant un régime juridique, douanier, fiscal spécial pour toutes les entreprises qui vont choisir de s'implanter dans cette zone. C'est une zone prévoyant être construite sur plus de 20 millions de mètres carrés d'installations commerciales, résidentielles et industrielles. L'objectif fixé par le gouvernement pour cette zone est de soutenir la diversification et l'industrialisation de l'économie de la Guinée équatoriale.

Le lancement officiel de ce projet a eu lieu, le lundi 20 Octobre 2014. Lors de son intervention, le Directeur Général de l'Industrie a fait mention de l'impact de ce projet dans le plan Industrialisation équato-guinéen 2020 (PEGI 2020), tout en soulignant l'importance de développer l'exploitation minière, l'agriculture, l'élevage, la pêche et le tourisme.

En dehors des avantages administratifs (allègement des procédures administratives et bureaucratiques pour toutes les entreprises implantées), économiques et fiscaux, le principal avantage présenté par cette zone est celui d'une localisation stratégique.

Son ouverture sur la mer, sa localisation à 45 km de la capitale économique (Bata) et à moins de 150 km des principales villes de la Guinée Equatoriale (Ebebiyin, Mongomo, Evinayong, Anisok), font de la ville de Mbini, une ville facile d'accès aussi bien par voie maritime que terrestre quel que soit la position sur le golfe de Guinée.

Pour donner tout le potentiel à cette zone, il est prévu la construction d'un aéroport, d'un port et d'un chemin fer.

¹⁸ Ville industrielle de MBINI, <https://www.guineainfomarket.com/proyecto-ciudad-industrial-de-mbini>.

1.4.2 Définition de la capacité de production

Selon les conseils avisés de deux experts du secteur avicole au Sénégal, pour des raisons techniques liées à la faible maîtrise de cette activité dans le pays, à des circuits d'approvisionnement en matière première encore non formalisés, la suggestion a été de ne pas dépasser pour les premières années d'exploitation une exploitation dépassant les 10 000 pieds de poussins. La clé de répartition entre les poulets de chair et les poules pondeuses étant de 4000 poulets de chair (9 bandes* 4000) et 6000 poules pondeuses (1 bande *6000 pieds).

Cette capacité de production nous servira de référence lors des estimations de ventes.

1.4.3 Disponibilité de la matière première

Par disponibilité de matière première on se réfère aux disponibilités de poussins d'un jour et d'aliments de volaille (provende).

La matière première n'étant pas disponible sur le territoire, elle fera l'objet d'importations du Cameroun auprès de fournisseurs choisis et avec les quels des contrats d'approvisionnement continus auront été signés.

A moyen terme, cette matière première pourra être disponible localement étant donné le niveau d'avancement des négociations entre les autorités équato – guinéennes et les dirigeants du groupe SEDIMA pour une installation en Guinée Equatoriale prévue pour l'année 2019.

1.4.4 Processus d'exploitation

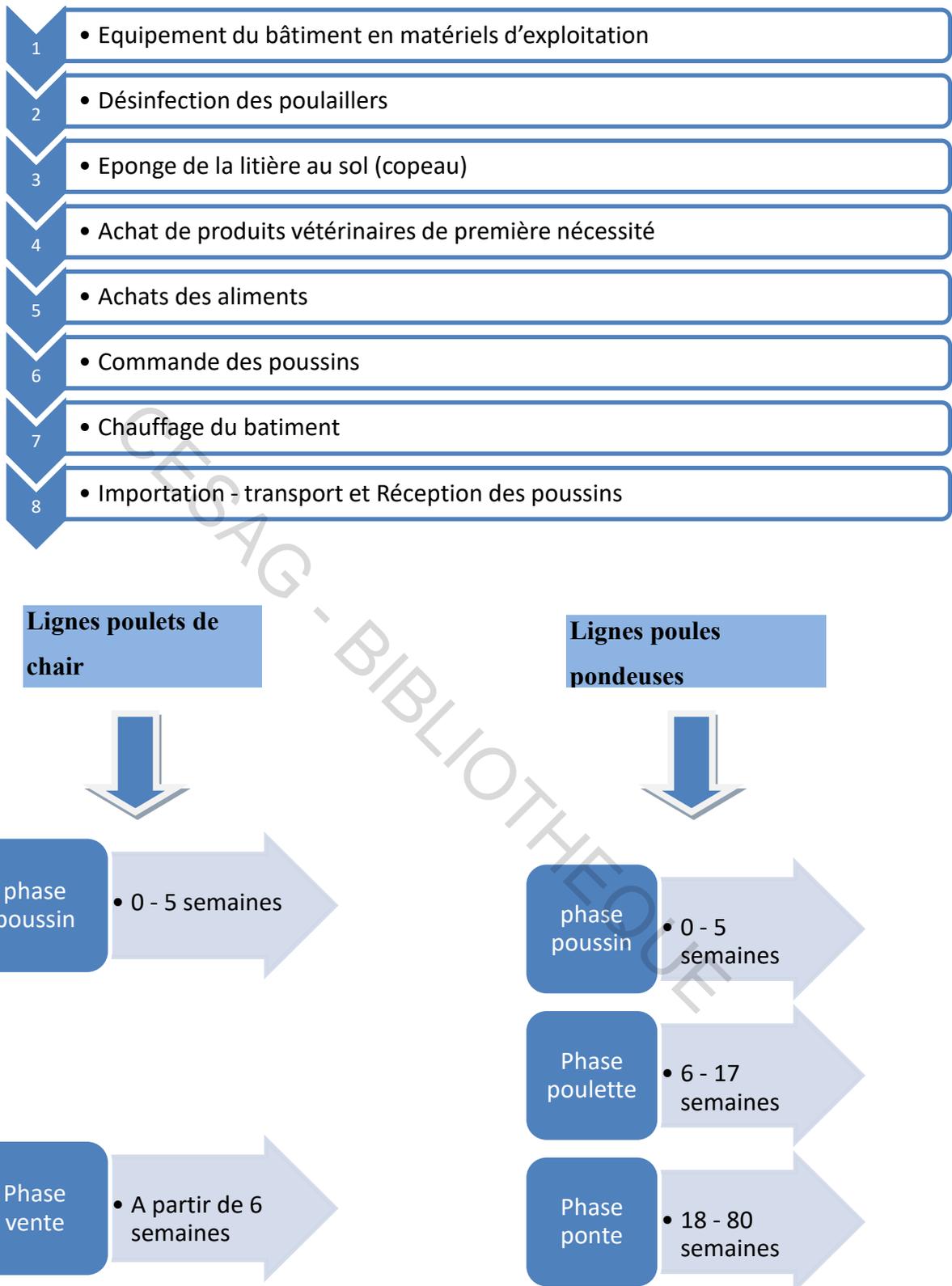
Les différents processus d'exploitation avicole auxquels nous allons nous intéresser concernent :

- la production de poulet de chair à partir de poussins de quelques jours ;
- la production de poules pondeuses à partir de poussins de quelques jours ;
- la production d'œufs de consommation à partir de poules pondeuses.

1.4.4.1. Processus de production des poulets

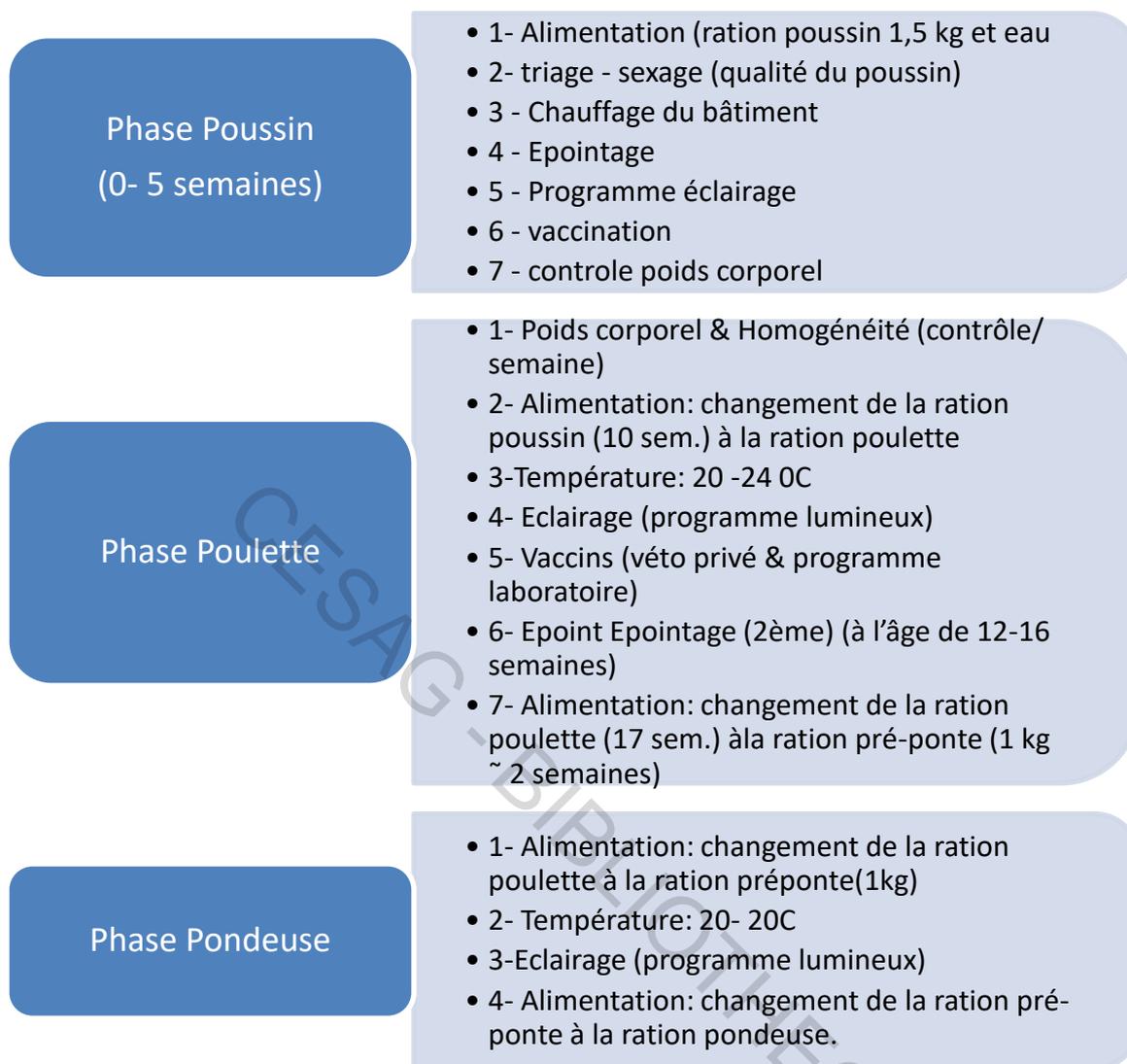
Soit les phases décrites ci-dessous :

Figure 2: Processus production des poulets 1



Les différentes phases ci-dessus décrites exigent un certain nombre de tâches bien précises qui sont liées à l'âge des poulets:

Figure 3: Processus production poulets 2



1.4.4.2. Processus de production des œufs de consommation

Pour ce qui est de la production des œufs de consommation, il est important de considérer que la Qualité ce produit dépend de la : nutrition, la santé de la bande, l'âge de la bande, la température, l'humidité, le type de bâtiment, la durée de stockage, la gestion d'élevage et le choix de la Souche-Pondeuse.

Le process de production des œufs de consommation suit le processus suivant:

Figure 4: Processus de production des œufs



1.4.5 Détermination des ressources matérielles

Les différentes ressources matérielles sont listées dans les tableaux 25 et 26 en annexe et sont principalement constituées des éleveuses, radiant, abreuvoir 3,5 litre, abreuvoir 10 litres, plateau démarrage, mangeoire 18 kg, pondoirs en bois, des lunettes, matériel pour debecquage.

II Orientations stratégiques et marketing

2.1 Orientations stratégiques

Pour se développer et se pérenniser durablement sur le marché équato guinéen, AKEVA se dote d'un cadre stratégique définissant les orientations qui fondent son modèle économique.

2.1.1 Vision

La vision qui sous-tend le projet est celui d'une offre leader sur le marché équato-guinéen, disponible en quantité et qualité sur toute l'étendue du territoire, suffisante pour réduire

significativement les importations de produits surgelés et agir positivement sur la balance commerciale équato-guinéenne.

2.1.2 Missions

Les missions assignées de l'entreprise AKEVA sont :

- Mettre à la disposition de la clientèle équato guinéenne des œufs de consommation et des poulets de chair de qualité.
- Garantir la régularité de ces produits sur toute l'étendue du territoire
- Garantir un cadre épanouissant et motivant pour l'ensemble du personnel
- Contribuer au développement économique et social du pays
- Etre une entreprise rentable et créatrice de valeur ajoutée.

2.1.3 Valeurs

Les valeurs prônées et partagées au sein de l'entreprise AKEVA sont :

- Travail : par le travail nous relevons les défis quel qu'ils soient
- Intégrité : l'intégrité est ce qui donnera le sens à nos valeurs, et préservera la structure face aux défis
- Responsabilité : s'agissant d'une activité touchant les aspects aussi sensibles que l'alimentation et par conséquent la santé, la responsabilité est la valeur qui donne du sens à la compréhension des enjeux du projet.
- Esprit d'équipe : la dimension groupe est essentielle. Le succès d'une organisation dépend très souvent de la solidité des différents maillons composant la chaîne et de la prise en considération de leur parfaite complémentarité.
- Orientation client : Dimension intégrant l'écoute des sensibilités du marché et sa prise en considération dans le processus de prise de décision au niveau des choix stratégiques.

2.1.4 Objectifs stratégiques de AKEVA

AKEVA poursuit cinq objectifs stratégiques fondamentalement à savoir :

- être leader sur le marché équato guinéen des produits avicoles au terme des 5 années. Après du projet.
- assurer la couverture intégrale du marché équato guinéen en produits avicoles

- réaliser une rentabilité d'environ 36% au moins
- Offrir un produit présentant le meilleur rapport qualité prix
- Améliorer en quantité et qualité le panier de la ménagère en Guinée Equatoriale

2.1.5 Le positionnement stratégique

Après avoir effectué l'étude de l'environnement interne et externe de l'entreprise AKEVA nous avons posé un certain nombre de constats qui ont permis la formulation de notre positionnement stratégique. Les constats portent sur :

- un pouvoir d'achat des ménages conséquent dans les zones urbaines ;
- une demande très forte en produits alimentaires ;
- une offre en protéine animale restreinte et de mauvaise qualité ;
- une concurrence faible pour ce qui est des offres de produits frais
- une vive concurrence sur les produits surgelés.

Tenant en compte les éléments ci-dessus énoncés et afin de conférer au produit de l'entreprise AKEVA une place spécifique dans l'esprit de l'acheteur et du consommateur final, l'entreprise opte pour le positionnement des produits frais dénommés « bio ».

Ainsi, pour les œufs de consommation, ce seront des produits n'ayant subi aucun processus de conservation, de congélation et dont les délais d'exposition commerciale n'excéderont pas les 9 jours à partir de leur ponte.

Pour les poulets de chair, ce seront des produits ayant subi localement tous les processus liés à l'alimentation, au suivi sanitaire, à l'abattage et au conditionnement.

Les délais d'exposition commerciale des poulets de chair après abattage ne devront pas excéder les 9 jours.

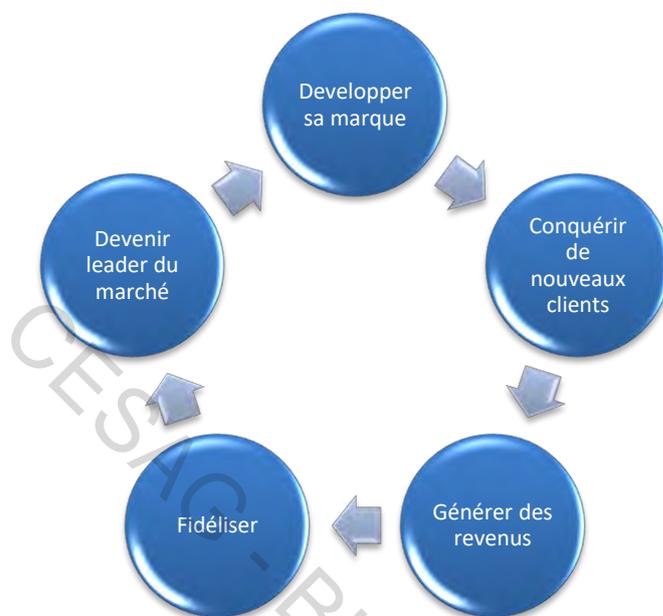
2.2 Stratégie marketing

La réussite d'une entreprise repose sur la mise en place d'une bonne stratégie marketing afin d'apprécier la demande réelle du marché et d'offrir des produits voulus et répondant aux besoins de la clientèle. Dans le cadre de ce projet, nous stratégie marketing précisera les objectifs, la segmentation, le ciblage, ainsi que le positionnement retenu pour être perçu comme porteur de produits à forte valeur ajoutée.

2.2.1 Objectifs marketing

Les objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise peuvent être schématisés de la manière suivante :

Figure 5: Objectifs marketing



- **Développer sa marque :** Le développement se fera non seulement sur le plan géographique mais sur le plan de l'extension de sa gamme de produits. En effet, l'entreprise compte les trois premières années se déployer essentiellement sur la ville de Bata et toutes les villes de la partie continentale. A la quatrième et cinquième année l'entreprise devra se déployer sur Malabo et sur toute l'étendue du territoire. Au-delà de la huitième année, l'entreprise AKEVA va s'intéresser au marché des pays voisins et devra diversifier ses activités dans la restauration rapide, le fumage de poulet et la charcuterie de poulet.
- **Conquérir de nouveaux clients :** la conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés est l'essence même de l'action marketing. Ainsi, l'entreprise prévoit toucher graduellement le segment des entreprises (Hôtels - restaurants café - bases vie-plateforme), le segment des épiceries pour en dernier ressort attaquer le secteur très compétitif des supermarchés et autres grandes surfaces.
- **Générer des revenus :** L'entreprise compte au bout de la troisième année au plus tard réaliser son retour sur investissement et générer un taux de croissance en moyenne de 30% chaque année.

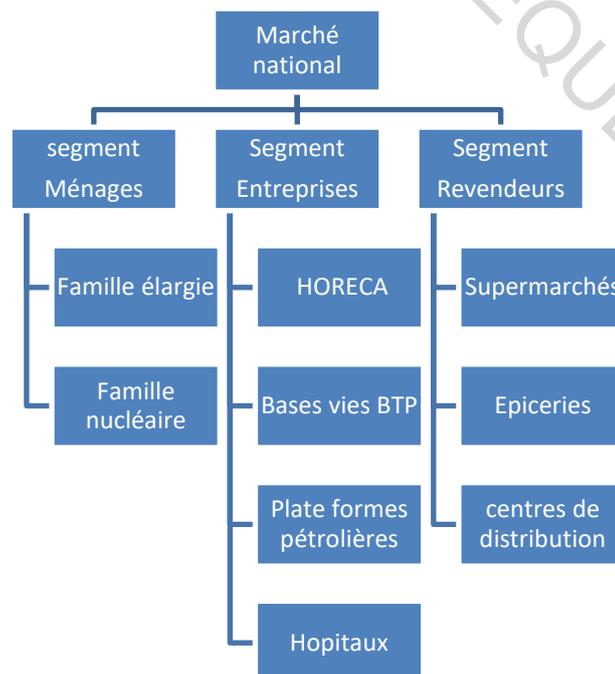
- **Fidéliser** : Afin de continuer à croître, l'entreprise devra continuer de conquérir de nouveaux clients. Raison pour laquelle elle table sur un taux de fidélisation de 100% résultant d'une recherche perpétuelle de l'amélioration de la qualité du produit et du service, d'une relation étroite avec la clientèle, d'une enquête de satisfaction systématique et périodique et d'une veille concurrentielle.
- **Devenir leader sur le marché** : Cette dernière étape résulterait de l'aboutissement logique des quatre précédentes. Etant donné l'état actuel du marché équato – guinéen, nous estimons pouvoir occuper la place du leader dans la production et vente de poulets de chair et des œufs de consommation au bout de la cinquième année.

Ceci étant un processus continu, après l'étape de leader sur le marché suivra celle du développement de la marque. Ce processus désignant par conséquent une recherche perpétuelle de l'excellence.

2.2.2 La segmentation

Les produits commercialisés par l'entreprise AKEVA sont des produits alimentaires qui entrent dans les biens de consommation courant, le principal critère qui a été choisi pour la segmentation du marché est celui de la catégorie socio professionnelle de chacun des acteurs identifiés sur le marché. Soit le schéma suivant :

Figure 6: Segmentation du marché avicole



Soit, trois segments comportant neuf cibles.

2.2.3 Ciblage

Les produits AKEVA seront destinés à une clientèle selon une périodicité. Ainsi :

- Les deux premières années verront des actions sur les cibles HORECA (Hôtel – restaurant – café), Bases vies BTP¹⁹, plateforme pétrolières et épiceries de quartier.
- La troisième année et quatrième marquera l'intérêt pour les centres de distribution situées dans les principales villes
- La cinquième année marquera l'intérêt pour les supermarchés et les établissements de santé.

2.2.4 Positionnement

Soucieuse de contribuer à la lutte contre les problèmes alimentaires dont souffre la Guinée Equatoriale, les produits d'AKEVA se veulent des produits ultras frais et l'entreprise se positionne comme **une entreprise BIO** pour ainsi se différencier de l'offre existante sur le marché.

2.3 Actions marketing (Marketing mix)

Afin de rendre compétitif nos produits nous allons déployer un marketing mix sera articulé autour de la description du produit, du prix, ainsi les actions de distribution et de communication.

2.3.1 La politique Produit

L'entreprise AKEVA compte se spécialiser dans la production des œufs de consommation et des poulets de chair.

Caractéristiques, marque, packaging

Stratégie : spécialisation produit (1) extension de la gamme (2), diversification marché (3)

¹⁹ Bâtiments et travaux publics.

2.3.1.1 Produit Poulet

Le produit étant une réponse au besoin du consommateur, de ce fait il doit répondre aux besoins de ceux-ci, c'est la raison pour laquelle nos poulets seront des produits sains et savoureux. Leur apparence sera robuste et résistante. Raison pour laquelle notre choix s'est porté pour la souche « Hubbard ».

Les principaux avantages que présente cette espèce sont les suivants :

- Croissance rapide en moyenne, il atteint les 2Kg après 45 jrs.
- Ils offrent le meilleur rapport qualité – prix.
- Ils offrent des avantages en termes de viabilité et de persistance de reproduction et apportent un avantage économique important.
- Ils se caractérisent par une croissance forte, un très bon indice de conversion poule pondeuse – poulet de chair
- Une excellente viabilité ainsi qu'un rendement viande exceptionnel à l'abattoir
- Ce poulet est destiné aux marchés qui veulent à la fois le meilleur coût de production et un rendement viande compétitifs.
- Reconnu pour sa grande robustesse sur le plan digestif

La stratégie employée pour ce qui est de la variable produit sera une stratégie de différenciation produit en présentant le produit sous plusieurs formules qui sont : la formule sur pied (vivant), la formule découpée conditionnée (en pièces) et la formule entière conditionnée (nettoyée et emballée).

Une seconde phase de ce projet consistera à présenter ce produit sous forme de produit fumé.

2.3.1.2 Produit Œuf

Notre positionnement concernant la ligne des œufs est celui de l'ultra frais par conséquent, l'entreprise AKEVA commercialisera des œufs de 1 jour - 9 jours à partir du jour de la ponte. Ces produits en fonction des différents segments de clients seront conditionnés en alvéoles de 6, 12 et 30 œufs ou en palettes de 300 œufs (contenant 10 rangées d'alvéoles).

Une autre des caractéristiques des œufs commercialisés par AKEVA sera la couleur blanche des coquilles.

La stratégie utilisée pour placer notre produit sera une stratégie de différenciation produit par la couleur. Les œufs actuellement commercialisés sont de couleur brun. Les œufs AKEVA

seront de couleur blanc. Ce code couleur fera la nette distinction entre des œufs ayant subi des processus de conservation de ceux ultra frais produits par l'entreprise AKEVA.

2.3.2 La politique Prix

La stratégie employée sur la variable prix sera celle de l'alignement sur les prix du le marché accompagné de celle sur la domination par les couts et par la qualité.

L'entreprise AKEVA devra produire à moindre coût afin que le prix de vente le soit également. Le but recherché par AKEVA est d'accroître ses parts de marché et occuper le plus tôt possible la place de leader.

Réduire les coûts de production permet non seulement d'avoir un prix de vente peu élevé, de bénéficier d'un avantage concurrentiel, d'augmenter ses parts de marché mais aussi et surtout de profiter des économies d'échelle.

Soit le tableau ci-dessous précisant les différents prix sur le marché.

Figure 7: prix des protéines animales en Guinée Equatoriale

	Prix en FCFA
Prix moyen d'un Kilogramme de protéine animale	2900
Prix moyen d'un Kilogramme de poulet surgelé	2500
Prix de gros d'un Kilogramme de poulets frais	2800
Prix détail d'un kilogramme de poulet frais	3000
Prix de gros des œufs de consommation	85
Prix de détail des œufs de consommation	100

Nous comptons en adoptant notre stratégie d'alignement au prix, pratiqué un prix de vente distributeur de 2800 FCFA pour le poulet chair et de 85 FCFA pour les œufs de consommation.

2.3.3 La politique de Distribution

La stratégie employée sur la variable distribution sera une stratégie de distribution intensive et extensive.

Le produit devra être sur toutes les places et en même temps, sur l'ensemble du territoire équato – guinéen.

Ainsi l'entreprise va privilégier dans un premier temps des circuits directs notamment pour ceux du segment Entreprises comprenant les entreprises (hôtels, restaurants, cafés, plateforme pétrolière et bases vies...).

Nous comptons tirer les avantages suivants du déploiement de cette stratégie :

- une couverture globale du marché ;
- une garanti pour la fidélité au produit.
- une reconnaissance forte du produit.
- Une augmentation des ventes proportionnellement au nombre de point de vente.

2.3.4 La politique de Communication

La politique de communication permet de faire connaître le produit, d'attirer l'attention, d'intéresser les clients potentiels, d'accroître le désir envers le produit, d'informer, de motiver l'achat, de changer les perceptions, de générer des actions, d'augmenter les quantités vendues. Etant donné qu'il s'agira de créer une image de produit inexistante en touchant au maximum notre cible, l'entreprise AKEVA appliquera pour sa variable de communication une stratégie de communication intensive. Le choix de cette stratégie l'orientera en même temps vers l'utilisation des supports médias et hors média.

En ce qui concerne le média, l'entreprise utilisera l'Affichage. Ce choix est justifié par le fait que l'Affichage présente les caractéristiques suivantes :

- Peu couteux
- Idéal pour le lancement d'un projet
- Média fort pour créer une notoriété rapide
- Bonne fréquence et bonne sélectivité géographique
- Lien direct avec la distribution
- Visualisation couleur et bonne reproduction.

Pour ce qui est du hors média, l'entreprise utilisera le Sponsoring. Le choix du sponsoring est justifié par le fait que c'est un excellent moyen d'intéresser et d'inter agir avec son cœur de cible. En effet, l'entreprise AKEVA compte sponsoriser certains programmes télévisés liés aux problématiques de l'esthétique, de l'alimentaire et de la santé familiale.

Le choix de ce hors média est justifié par le fait que la femme en tant que cœur de cible est non seulement sensible à tous les sujets ci-dessus énumérés mais aussi et surtout par le fait que les œufs de consommation sont des ingrédients importants de plusieurs recettes de beauté qui pourront être déclinés lors de ces émissions sponsorisées par l'entreprise.

Soit la copy stratégie du tableau de la page suivante.

Tableau 7: Copy stratégie du produit œuf

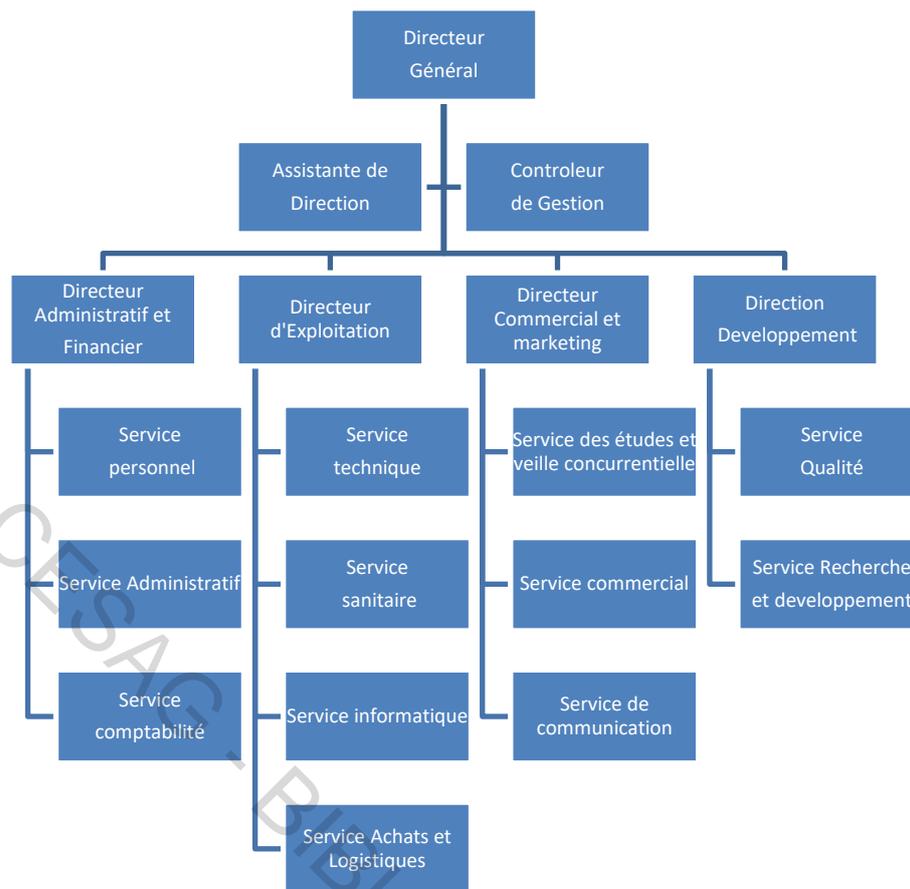
Principes	Déclinaison	Caractéristiques	Avantages
Promesse	Produits "ultra frais"	Un jaune plus "net"	Un gout plus net
Preuve	Un délai d'exposition commerciale ne dépassant pas les 9 jours	Test de comparaison avec un autre œuf commercialisé dans le marché	Aucun processus de congélation ou de conservation
Bénéfice Consommateur	Santé, bien être	Non exposition à certaines maladies transmises par des œufs mal ou trop longtemps conservés	Une alimentation plus saine
Ton	Chaleureux, familial	Un produit qui s'invite dans plusieurs aspects du quotidien de la famille	Bien faits alimentaires, sanitaires et esthétiques

III Organisation et ressources humaines de AKEVA

3.1 L'organigramme de la société

L'entreprise AKEVA est structurée de la manière suivante : en staff, le contrôleur de gestion directement rapportant au Directeur Général. Le Direction Générale quant à elle repose sur 4 directeurs fonctionnels composés du Directeur Administratif et financier, du Directeur d'Exploitation, du Directeur Commercial et marketing et du Directeur du Développement. Suivant, l'organigramme présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 8: Organigramme de AKEVA



Cette structure est dynamique et évoluera années après années. Ainsi, l'effectif de l'entreprise sera de 18 employés de la première à la troisième et atteindra les 32 employés à partir de la quatrième année.

3.2 Les ressources

Il s'agit dans cette partie d'analyser l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et control ses activités. C'est par conséquent un agencement entre les différents organes de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise AKEVA, nous aurons :

- les organes opérationnels : ceux dont le travail concerne directement l'activité il s'agit des services techniques et commerciaux ;
- les organes de support : ceux dont le travail consiste à créer le cadre pour que le travail des organes opérationnels se fassent dans les conditions optimales ce sont les fonctions de la Direction Administrative et Financière, informatique, Développement... ;

- les organes de contrôle : Dont le rôle est la supervision, la mesure des performances on peut citer les départements de Contrôle de gestion, de la Qualité ... ;
- les organes de pilotage, la Direction Générale.

3.2.1 La Direction générale

La Direction Générale a pour mandat d'assurer la direction et la gestion de l'organisme à la lumière des orientations stratégiques établies par le conseil d'administration, il s'acquitte de certaines ou de la totalité des fonctions liées au leadership, à la planification et gestion des opérations, au contrôle, à la planification et gestion des ressources humaines, à la planification et gestion des finances, la gestion des relations publiques et la Gestion des risques.

3.2.2 La Direction Administrative et Financière

Il coordonne et supervise les services de la comptabilité et des finances, le service du personnel, l'administration, les services généraux. Il conseille la direction sur les choix stratégiques. Il prépare met en place les outils qui permettent de rendre compte de la situation financière en temps réel, il prépare les budgets, optimise la gestion des capitaux. Il négocie les emprunts avec les banques, supervise le recouvrement de créances. Sa fonction intègre aussi une dimension juridique et ressources humaine importante.

3.2.3 La Direction d'Exploitation

Les différentes missions du Directeur d'exploitation sont :

- participer à la détermination des objectifs de production dont il est responsable (coûts, délais, qualité, quantité) ;
- organiser, mettre en œuvre, optimiser et suivre la fabrication en fonction de ces objectifs ;
- contribuer à l'élaboration de la politique d'évolution des moyens de production et à l'amélioration des produits et des procédés ;
- animer et diriger les équipes en charge de production des différentes lignes de produit, des équipes liées à la santé animale, des équipes en charge des achats et approvisionnement ;
- gérer le budget de son service, et parfois l'ensemble d'une unité de production

3.2.4 La Direction commerciale et marketing

Elle est en charge de :

- définir la place des canaux de vente ;
- piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa marge ;
- définir le positionnement d'une marque et d'un ensemble de produits et services ;
- déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque, la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client ;
- suivre le marché, ses évolutions et le positionnement de la concurrence ;
- élaborer et valider la stratégie de communication et de marketing selon l'étude du marché et en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise ;
- définir le budget des actions de communication et de marketing et suivre sa réalisation
- élaborer puis mettre en œuvre les plans de communication interne et externe et de marketing de l'entreprise ;
- jouer un rôle de conseil et d'accompagnement auprès de la direction générale dans le cadre de sa mission mais aussi en cas de crise ;
- animer et encadrer les équipes de sa direction dans la réalisation des plans de communication et de marketing ;
- développer et piloter un réseau de partenaires et de prestataires ;
- fédérer les employés autour de l'identité, des valeurs et de l'actualité de l'entreprise.

3.2.5 La Direction de développement

La direction développement est le moteur de la stratégie d'innovation, clé de la compétitivité de l'entreprise et du respect des normes de qualité.

La fonction développement a pour objectif de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits ou ses process et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché, de mesurer et d'assurer un niveau optimal de la qualité des produits commercialisés.

3.3 Gestion des effectifs et des compétences de l'entreprise

De la période entre la première et troisième année, il a été prévu de démarrer avec 18 employés et passer de la 4^{ème} à la 5^{ème} avec 32 employés. Soit la liste ci-dessous correspondant à la répartition du personnel à la 5^{ème}. Année :

- **Direction Générale : 3**
 - directeur général (1) ;
 - contrôleur de gestion (1) ;
 - assistante de direction (1).
- **Direction Administrative et Financière : 4**
 - directeur administratif et financier (1) ;
 - service personnel (1) ;
 - service administratif (1) ;
 - service de comptabilité (1).
- **Direction de l'Exploitation :16**
 - directeur de l'exploitation (1) ;
 - service technique (10) ;
 - service informatique (1) ;
 - service sanitaire (1) ;
 - service Achats et Logistiques (3).
- **Direction Commerciale et marketing : 6**
 - directeur commercial et marketing (1) ;
 - service commercial (3) ;
 - service des études concurrentielles (1) ;
 - service de communication (1).
- **Direction de Recherches et Développement 3**
 - directeur de recherche (1) ;
 - service recherche (1) ;
 - service de qualité (1) ;

3.4 Politique de rémunération retenue par l'entreprise

La politique de rémunération retenue par l'entreprise se référera à la grille fixée par les textes administratifs compétents en la matière. Ces textes fixent par secteur et par catégorie professionnelle le niveau de salaire minimal autorisé.

A ce niveau de salaire nous allons ajouter un pourcentage qui sera fonction non seulement du niveau d'étude, du nombre d'année d'expérience, du département auquel l'on appartient, du savoir-faire des employés mais aussi en fonction des résultats en fin d'année.

3.5 Politique de motivation du personnel

Afin de motiver le personnel de l'entreprise et de les faire adhérer au projet de croissance de l'entreprise, il va être lancé un programme intitulé « partenariat » qui consistera à céder une partie des actions aux employés ayant 5 années d'expérience.

Le projet « Partenariat » consistera à rendre dans une première partie les employés progressivement propriétaires de l'entreprise à l'auteur de leurs actions et dans une deuxième partie les aider à créer des structures ayant toutes des liens capitalistiques avec l'entreprise « AKEVA » et dépendante de l'entreprise pour ses sources d'approvisionnement en poussins et aliments.

Le but étant de créer un réseau d'exploitations avicoles occupant tout le territoire équato-guinéen et fonctionnant selon le régime de franchise.

CHAPITRE 3 : COUTS ET MONTAGE FINANCIER DU PROJET

Dans cette partie, il sera question pour nous d'aborder les questions liées au coût du projet, sa rentabilité et enfin les modalités de financement de ladite usine.

I. Coûts du projet AKEVA et modalités de financement

1.1 Coûts du projet

Afin de déterminer le coût du projet, nous allons devoir déterminer les charges immobilisées et les besoins en fond de roulement.

1.1.1 Charges immobilisées

Les charges immobilisées seront composées des frais d'établissement, les investissements fonciers, les constructions et installations techniques.

1.1.1.1 Frais d'établissement et immobilisations incorporelles

Le plan comptable OHADA, issu de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises, définit les frais d'établissement comme : « des dépenses engagées à la constitution de l'entreprise et les immobilisations incorporelles comme étant des biens immatériels qui n'ont pas de substance physique, détenus par l'entreprise sur une durée supérieure à une année. Dans le cas du projet AKEVA, ils sont évalués à 5 850 000 FCFA et sont décrits en Annexe au Tableau 23 : Frais d'établissement.

1.1.1.2 Investissement foncier constructions et installations techniques

Cette rubrique répertorie l'achat de terrain, les aménagements sur le terrain, la construction des bâtiments avicoles et l'ensemble des installations techniques. Dans le cas de ce projet, cette rubrique est évaluée à 89 100 000 FCFA et les différents éléments la constituant sont décrits en Annexe au Tableau 24 : Investissement foncier et installations techniques.

1.1.1.3 Matériel de transport, matériel de bureau et équipements généraux

Cette rubrique répertorie le matériel roulant, groupe électrogène, matériel de bureau et matériel informatique.

Dans le cas de ce projet, cette rubrique est évaluée à 68 000 000 FCFA et les différents éléments la constituant sont décrits en Annexe au Tableau 25 : Achat matériel

Au regard des charges immobilisées ci-dessus énumérées, l'entreprise AKEVA devra faire face à des charges évaluées à 162 950 000 FCFA.

1.1.2 BFR prévisionnel

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des **décalages des flux de trésorerie** correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Pour ce qui est de l'entreprise AKEVA, nous allons l'évaluer en nous assurant la disponibilité des fonds pour le lancement effectif de l'activité pour 6 mois. Soit le tableau ci-dessous :

Libellés	Montant
Poussins poulet ponte	3 480 000
Poussins poulet de chair	15 840 000
Frais de personnel	72 900 000
Frais généraux	55 023 000
Total BFR	147 243 000

Soit un BFR de 147 243 000 FCFA.

Après avoir évalué à 162 950 000 FCFA les charges immobilisées et évalué au lancement du projet, un BFR de 147 243 000, nous pouvons déterminer que le coût du projet est de 310 193 000 FCFA, montant dont nous devons déterminer dans la section suivante les origines.

1.2 Modalités de financement

Afin de réaliser ce projet, l'entreprise AKEVA devra mobiliser au lancement des fonds d'un montant de FCFA 310 193 000.

Pour financer notre activité le projet compte s'appuyer sur des fonds propres représentant le capital, un emprunt bancaire et un crédit bail.

1.2.1 Capital social

Le capital social est évalué à FCFA 200 000 000 divisé en 20 000 actions d'un nominal de 10 000 FCFA. Ce capital sera ouvert aux différents apporteurs de capitaux selon la répartition suivante :

- **Promoteur : FCFA 96 000 000 soit 48 % du montant du capital**

Cet apport sera constitué par l'apport :

- ✓ un terrain de 10 hectares dans la zone choisi pour l'implantation et valorisé à FCFA 70 000 000
- ✓ un apport en numéraire de FCFA 26 000 000
- Entreprise CIESA : FCFA 40 000 000 soit 20% du montant du capital

CIESA est une entreprise de droit équato guinéen propriétaire d'une chaîne de restauration en Guinée Equatoriale et désireuse de participer à la constitution de ce capital par un apport en numéraire de ce montant.

- **Subventions d'investissement**

Ce sont des fonds qui sont versés à titre définitif, sans obligation de remboursement. En Guinée Equatoriale plusieurs fonds alimentés par des coopératives agricoles soutiennent des projets visant à faire la promotion du secteur agricole. Il est attendu de ces coopératives une contribution en numéraire de FCFA 30 000 000 correspondant à 15 % du montant du capital.

- **Private Equity**

Dans la quête de financement, nous allons solliciter le concours de Holding Guinea. Cette structure fonctionne comme une SNI et accorde du financement prioritairement aux projets nationaux intervenant dans les secteurs prioritaires fixés par le Programme National de Développement Economique et Social (soit, celui de l'aviculture).

Nous comptons solliciter un apport de FCFA 34 000 000 correspondant à 17% du montant du capital.

1.2.2 Financement externe

1.2.2.1 Financement par emprunt bancaire

Pour les besoins de l'entreprise, nous allons solliciter un emprunt bancaire de FCFA 94 193 694 équivalent à 30% du cout total du projet.

Ce crédit présentera les caractéristiques suivantes :

Tableau 8:Emprunt bancaire

Type de crédit	Crédit d'équipement
Montant du crédit	94 193 694
Durée du crédit	9 ans
Amortissement financier	10 291 300
Taux du crédit	8%
Cout total du crédit	38 180 516

1.2.2.2 Financement par Crédit-Bail

Le crédit-bail est une méthode utilisée pour permettre à une entreprise d'acquérir des biens (mobilier ou immobiliers) à l'issue d'une période de location. Ce type de financement pourra nous permettre de financer l'achat des biens tels que le véhicule pour la logistique, et le groupe électrogène selon les modalités suivantes :

Tableau 9 : Emprunt crédit-bail

Type de crédit	Groupe électrogène	Véhicule logistique
Montant du crédit	5 000 000	11 000 000
Durée du crédit	5 ans	5 ans
Amortissement financier	1 000 000	2 200 000
Taux du crédit	5%	5%

II. Projections financières et compte d'exploitation prévisionnelle

2.1 Projections financières

2.1.1 Estimation des ventes

Dans cette section, il sera question de décliner les estimations des deux principales lignes de produit qui sont la : vente des poulets de chair et la vente des œufs de consommation.

2.1.1.1 Estimation des ventes Ligne « poulet de chair »

Pour ce qui est de la vente des poulets de chair, l'estimation des ventes est calculée en multipliant les objectifs de vente (expliqués dans la section estimation de la production) par les prix unitaires.

- Objectifs de vente : 32 000 poulets de chair par an (soit 88 par jour)
- Prix de vente distributeur : FCFA 2800

Soit un chiffre d'affaires prévisionnels de FCFA 89 600 000.

2.1.1.2 Estimation des ventes ligne « Vente des œufs et des poules pondeuses »

Pour ce qui est de la vente des œufs de consommation, l'estimation des ventes est calculée en multipliant dans un premier temps les objectifs de vente (expliqués dans la section estimation de la production) par les prix unitaires et dans un deuxième en considérant la vente des poules pondeuses reconverties en poulet de chair en fin de cycle de production. Soit :

- Capacité de production : 1 920 000 œufs par an pour 6000 pondeuses.
- Prix de vente distributeur : FCFA 85 l'œuf
- Poules reconverties en fin de cycle: 6000 poules pondeuses vendues au prix unitaire de 2800 FCFA.

Soit, un chiffre d'affaires prévisionnels de FCFA 180 000 000.

Aux chiffres d'affaires ci-dessus évalués, en appliquant un taux de croissance de 30% du chiffre d'affaires sur les quatre années suivantes, nous obtiendrons les chiffres d'affaires prévisionnels déclinés sur les tableaux suivants.

- **chiffre d'affaires prévisionnel sur un an**

Tableau 10: récapitulatif du chiffre d'affaires

	Poulet de chair		œuf de consommation		Poules reconverties		Total en FCFA
	Qte	Montant en FCFA	Qte	Montant en FCFA	Qte	Montant en FCFA	
janvier	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000	6 000	16 800 000	20 992 000
Fevrier	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
Mars	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
Avril	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
Mai	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
Juin	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
juillet	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
Août	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
septembre	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
octobre	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
novembre	2 640	7 392 000	160 000	13 600 000			20 992 000
décembre	2 960	8 288 000	160 000	13 600 000			38 688 000
Total	32 000	89 600 000	1 920 000	163 200 000	6 000	16 800 000	269 600 000

Soit un total de FCFA 269 000 000.

- **Chiffres d'affaires prévisionnels sur 5 ans**

Tableau 11: chiffres d'affaires prévisionnels sur 5 ans

Montant en FCFA	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Poulet de chair	89 600 000	116 480 000	139 776 000	148 162 560	157 052 314
Œufs de consommation	163 200 000	212 160 000	254 592 000	269 867 520	286 059 571
Poules reconverties	16 800 000	21 840 000	26 208 000	27 780 480	29 447 309
Total	269 600 000	350 480 000	420 176 000	445 810 560	472 559 194

Soit un chiffre d'affaires qui en l'espace de 5 ans aura connu un taux de croissance de plus de 75%.

2.1.2 Estimation de la production

Les hypothèses de production seront dans cette section déclinées en distinguant les lignes de produit poulets de chair, les lignes de produit poules pondeuses et les lignes de produit œufs de consommation.

Il est important de préciser que pour des raisons techniques liées à la faible maîtrise de cette activité dans le pays, à des circuits d'approvisionnement en matière première non encore formels sur le territoire, nous n'allons pas dépasser pour les premières années une exploitation

dépassant les 10 000 pieds de poussins répartis en une bande de 4000 poulets de chair (*9)et une bande 6000 poules pondeuses.

2.1.2.1 Production de la ligne poulets de chair

Avec un objectif de 4000 poulets de chair, sachant que 45 jours sont nécessaires de la phase de poussin à la vente du poulet de chair sur le marché, nous procéderons à :

- L'achat de 9 bandes de 4000 poulet soit un total de 36 000 poulets de chair
- La vente de 32 000 poulets de chair soit 4 000 tous les 45 jours
- Le réapprovisionnement de 4000 poussins est effectué tous les 23 jours après la vente d'une bande de 4000 poulets de chair afin d'éviter une rupture dans la chaîne de production.

Soit le tableau suivant :

Tableau 12: Tableau de réapprovisionnement des poulets de chair

Date	Achat	Vente	Reste
01/01/2017	4000	0	4000
24/01/2017	4000	0	8000
16/02/2017	0	4000	4000
11/03/2017	4000		8000
03/04/2017		4000	4000
26/04/2017	4000		8000
19/05/2017		4000	4000
11/06/2017	4000		8000
04/07/2017		4000	4000
27/07/2017	4000		8000
19/08/2017		4000	4000
11/09/2017	4000		8000
04/10/2017		4000	4000
27/10/2017	4000		8000
19/11/2017		4000	4000
12/12/2017	4000		8000
04/01/2018		4000	4000
Total	36000	32000	

Soit l'achat au total de 36000 poulets de chair pour les 9 bandes et la vente de 32000 poulets de chair sur l'année.

2.1.2.2 Production de la ligne poules pondeuses et œufs de consommation

Pour ce qui est de la ligne de ponte, avec un objectif de 6000 poules pondeuses, il est important d'avoir les informations suivantes :

- La phase de ponte commence à la dix-huitième semaine soit, 126 jours après l'achat des poussins.
- La fin du processus de ponte intervient à la quatre-vingtième semaine soit 560 jours après l'achat des poussins
- Afin d'éviter une rupture de production entre une bande de poules pondeuses et la suivante entre deux années, nous allons procéder à l'achat de la seconde bande de poussins avant l'arrivée à maturité de la première. Soit le tableau ci-dessous retraçant ce processus :

Tableau 13: Tableau de réapprovisionnement des poules pondeuses

Date	Processus	Quantités	Poules reconverties	Poules pondeuses	Poules en croissances	Cheptel total
01/01/2017	Achat poussins bande 1	6000	0	0	6000	6000
07/05/2017	Début ponte bande 1	6000	0	6000	0	6000
30/12/2017	Réapprovisionnement bande 2	6000	0	6000	6000	12000
05/06/2018	Fin Bande 1 et Début ponte bande 2	6000	6000	6000	0	6000

Ainsi, nous maintenons une permanence de 6000 poules pondeuses produisant les 1 920 000 œufs l'an à raison de 320 œufs en moyenne / poule pondeuse par année.

2.1.3 Estimation des approvisionnements

Dans cette partie, il sera question d'évaluer les approvisionnements en poussins et en matières premières.

2.1.3.1 Approvisionnements en poussins

- Concernant les poulets de chair, les coûts liés à l'achat d'une bande de 4000 poussins (représentant 45 jours d'exploitation) sont évalués à 1 760 000 FCFA à raison de 440 FCFA le poussin.
Pour une année complète, la ferme devra procéder à l'achat de 9 bandes soit, 36000 poussins évalués à 15 840 000 FCFA. Confère annexe (tableau 26)
- Concernant les poules pondeuses, les couts liés à l'achat de 6000 poussins (représentant une année d'exploitation) sont évalués à 3 480 000 FCFA à raison de 580 FCFA le poussin. Afin d'éviter une rupture de stock l'année suivante, il est important de procéder à l'achat d'une seconde bande. Soit, 2 bandes dans une année correspondant à 6 960 000 (cf tableau 26 en annexe)

2.1.3.2 Approvisionnements en consommations diverses

- Concernant les poulets de chair, les consommations diverses sont composées d'achats d'aliments et d'achats de produits sanitaires : l'achat d'aliments pour une bande est estimée à 4 504 000 FCFA soit pour les 9 bandes couvrant l'année un montant de 40 536 000 FCFA. Les achats des produits sanitaires par contre sont de 240 000 par bande, pour les 9 bandes ce montant totaliserait les 2 160 000 FCFA. Soit un total consommation pour cette ligne de produit égale à 42 696 000 FCFA. Confère détails en annexe (tableau 25).
- Concernant les poules pondeuses, les consommations diverses sont composées des achats de : aliments, produits sanitaires et prestations de services divers (vaccination, débecquage, montage lunettes). L'achat en consommation équivalant à deux bandes de poussins sera respectivement de 19 858 056 FCFA pour les aliments, 1 844 800 FCFA pour les produits santitaires et 1 200 000 FCFA pour les prestations diverses. Soit un total de 22 902 856 FCFA. Cf annexe (tableau 26) pour les détails.

2.1.4 Estimation des charges de personnel

Les charges de personnel vont évoluer en fonction du cycle de vie de l'entreprise. Ainsi, de la première année à la troisième année, nous aurons des charges de personnel évalués à 106 200 000 FCFA. A partir de la quatrième année, l'entreprise arrivera à un stade de maturité générant des charges de personnel de 145 800 000 FCFA (Cf en annexe tableau 27).

2.1.5 Estimation des amortissements des immobilisations

Les amortissements se calculeront sur les véhicules roulants (logistique, administration, camion frigorifique), le matériel de bureau, le matériel informatique, les bâtiments agricoles et le groupe électrogène. Le total des dotations amortissements calculés sur les éléments ci-dessus énoncés sera de 29 690 000 FCFA pour les cinq années d'activités. (Cf Annexe tableau 21)

2.1.6 Estimation des amortissements financiers

Les amortissements financiers concernent l'emprunt bancaire de 94 193 694 FCFA au taux de 8%, les amortissements de crédit-bail sur groupe électrogène et sur véhicule roulant. Les frais financiers et charges assimilées sur les éléments ci-dessus cités seront de (confère en Annexe tableau 22) :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total en FCFA	7 948 192	7 764 888	6 781 584	5 798 280	4 814 976

2.2 Compte d'exploitation prévisionnelle

Le compte d'exploitation prévisionnelle de l'entreprise AKEVA se présente de la manière qui suit : Cf Annexe : tableau 17, Résultat prévisionnel)

Montant en FCFA	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes de marchandise	269 600 000	350 480 000	420 176 000	445 810 560	472 559 194
Achats de marchandises	22 800 000	29 640 000	35 568 000	37 702 080	39 964 205
Variation de stocks	11 200 000	11 200 000	11 200 000	11 200 000	11 200 000
MARGE BRUTE	235 600 000	309 640 000	373 408 000	396 908 480	421 394 989
VALEUR AJOUTEE	235 304 572	309 344 572	373 112 572	396 613 052	421 099 561
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	129 104 572	203 144 572	266 912 572	250 813 052	275 299 561
RESULTAT D'EXPLOITATION	99 414 572	173 454 572	237 222 572	221 123 052	245 609 561
Frais financiers et charges assimilées	7 948 192	7 764 888	6 781 584	5 798 280	4 814 976
RESULTAT AVANT PRELEVEMENT	91 466 380	165 689 684	230 440 988	215 324 772	240 794 586
Impôts sur le résultat	27 439 914	49 706 905	69 132 296	64 597 432	72 238 376
RESULTAT NET	64 026 466	115 982 779	161 308 692	150 727 341	68 556 210
Dotations aux amortissements	29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000
CAF	93 716 466	145 672 779	190 998 692	180 417 341	198 246 210

III. Etude de la rentabilité du projet

Cette partie sera consacrée à l'évaluation de la rentabilité du projet à travers les indicateurs de rentabilité et de procéder à l'analyse de quelques ratios.

3.1 Evaluation de la rentabilité financière

Pour apprécier la rentabilité du projet AKEVA, trois indicateurs habituels de choix des investissements sont retenus à savoir la VAN, le TRI et le DRCI. Cependant, le promotionnaire a voulu s'adjoindre les ratios d'exploitation de la ferme.

3.1.1 Flux de trésorerie du projet

Le tableau ci-dessous présente les flux nets de trésorerie libellés en FCFA déclinés sur une période de cinq ans.

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires		269 600 000	350 480 000	420 176 000	445 810 560	472 559 194
Charges décaissables		146 095 428	152 935 428	158 863 428	200 597 508	202 859 633
Amortissement		29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000
Redevance de crédit-bail		3 200 000	3 840 000	3 680 000	3 520 000	3 360 000
Intérêts sur emprunt		7 535 496	6 712 192	5 888 888	5 065 584	4 242 280
Résultat avant impôt		72 787 776	147 011 080	211 762 384	196 646 168	222 115 982
impôt théorique		21 836 333	44 103 324	63 528 715	58 993 851	66 634 795
Résultat après impôt		50 951 444	102 907 756	148 233 669	137 652 318	155 481 187
Amortissement		29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000
Marge brute d'autofinancement		80 641 444	132 597 756	177 923 669	167 342 318	185 171 187
Emprunt	94 193 694					
Récupération du BFR						147 243 000
Valeur résiduelle (terrain)						70 000 000
Total encaissement	94 193 694	80 641 444	132 597 756	177 923 669	167 342 318	402 414 187
Investissement	162 950 000					
BFR	147 243 000					
Amortissement emprunt		10 291 300	10 291 300	10 291 300	10 291 300	10 291 300
Total décaissement	310 193 000	10 291 300	10 291 300	10 291 300	10 291 300	10 291 300
Flux nets de trésorerie	(215 999 306)	70 350 144	122 306 456	167 632 369	157 051 018	392 122 887
Facteur d'actualisation	1,000000000	0,925925926	0,857338820	0,793832241	0,735029853	0,680583197
Flux nets de trésorerie actualisés	(215 999 306)	65 139 022	104 858 073	133 071 979	115 437 187	266 872 248
	VAN	375 185 509				
	TRI	36,6%				
	DRC	2 ans 4 mois et 5 jours				

3.1.2 Appréciation de la rentabilité à travers la VAN

Sur les 5 années du projet pour un total d'investissement de 310 193 000, le projet génère une VAN de 375 185 509 FCFA. Ce montant élevé s'explique par une maîtrise des charges d'exploitation et la récupération en fin d'année du besoin en fonds de roulement qui est assez important. Cela témoigne une bonne rentabilité du projet. Le positionnement progressif permettra de garantir la place de leader au projet sur le marché Equato-guinéen à l'image des expériences de SEDIMA sur le marché Sénégalais.

3.1.3 Appréciation de la rentabilité à travers le TRI

Le TRI de 36,6 % généré par le projet indique le bon comportement du marché de volaille en poulet et d'œufs. En comparaison du coût des capitaux mobilisés, certes la rentabilité espérée devrait être meilleure cependant elle se justifie par le niveau d'investissement et la réactivité du marché longtemps dominé par les produits importés. Cette rentabilité sera forte au fur et à mesure que les consommateurs vont progressivement se détourner de la volaille importée. Et toute la bataille d'AKEVA doit se recentrer sur les changements des habitudes de consommation pour accroître la consommation, le niveau de production et par ricochet la rentabilité.

3.1.4 Evaluation de la rentabilité à travers le délai de récupération

Au vu des résultats, le projet permettra un retour sur investissement au bout de 2 ans 4 mois et 5 jours d'exploitation. Ce qui est important pour un projet desservant un marché dominé par la consommation issue des importations. C'est donc une information confirmant la bonne attractivité du marché de poulets de chair et d'œufs en Guinée équatoriale. Ainsi, l'accumulation en flux financiers sera certainement importante sur les années suivantes.

3.2 Analyse de l'activité et de la rentabilité

Nous procéderons à une analyse de la pertinence de l'activité à travers l'EBE et le ratio de la rentabilité d'exploitation.

Tableau 14: Ratio d'activité et de rentabilité

Eléments		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ratios	Calcul					
Excédent Brut d'exploitation (en millions de FCFA)	(Cf compte de résultat)	112 304 572	186 344 572	250 112 572	234 013 052	258 499 561
Résultat d'exploitation	(Cf compte de résultat)	82 614 572	156 654 572	220 422 572	204 323 052	228 809 561
Chiffres d'affaires	(Cf compte de résultat)	269 600 000	350 480 000	420 176 000	445 810 560	472 559 194
Rentabilité d'exploitation	REX / CA HT	30,64%	44,70%	52,46%	45,83%	48,42%

- **EBE**

C'est un indicateur permettant de connaître la rentabilité réelle d'une entreprise c'est-à-dire la rentabilité générée uniquement par son activité opérationnelle. Au vu de l'évolution on constate que l'EBE de l'entreprise suit une tendance haussière et diminue à la 4^{ème} suite à l'évolution des charges du personnel justifié par une extension de l'activité de l'entreprise.

- **Rentabilité de l'exploitation**

Ce ratio nous permet d'apprécier la qualité du management. Au regard du tableau nous remarquons en première année que le projet rapporte un minimum de 30 FCFA pour chaque 100 FCFA investi, laissant ainsi entrevoir une rentabilité acceptable du projet. Le ratio est croissant sur les trois premières années.

Par contre, en observant les cinq années, on constate après une tendance haussière sur trois ans, un ralentissement de la rentabilité qui correspond à l'année au cours de laquelle l'entreprise AKEVA va se déployer sur le marché de Malabo. L'élargissement de l'activité sur ce marché entraîne une augmentation des charges de personnel car la présence sur nouveau marché nécessite un personnel supplémentaire. Toutefois la tendance haussière du résultat d'exploitation reprend dès la quatrième année, en améliorant donc le ratio.

3.3 Test de sensibilité

L'analyse financière que nous avons effectuée repose sur des estimations optimistes. Qu'advient-il de la rentabilité du projet si au terme de l'exploitation, les réalisations s'avèrent inférieures aux estimations ? Jusqu'à quel niveau le projet serait-il toujours rentable en cas d'accidents, de perte d'une partie de notre production ?

Afin de vérifier différents scénarii de la rentabilité, nous allons effectuer un test de sensibilité sur le chiffre d'affaire ce dernier étant le point de départ de nos différents calculs.

Nous allons supposer une diminution du chiffre d'affaire prévisionnel respectivement de 20%, 25% et 35% et présenter le calcul de la VAN et du TRI selon ces conditions.

Les résultats sont les suivants :

Diminution du Chiffre d'affaire de	20%	25%	35%
VAN	160 571 261	106 917 699	-389 425
TRI	20,79%	16,62%	

Après les tests de sensibilité, nous remarquons une dégradation des indicateurs. La VAN passe de 160 571 261 FCFA à 106 917 699 FCFA et devient négatif à 389 425 FCFA lors que le chiffre d'affaire connaît une diminution respectivement de 20%, 25% et 35%.

De la même manière, le TRI passe de 20,79% à 16,62% et devient négatif lorsque le chiffre d'affaire connaît une diminution respectivement dans les mêmes proportions que celles-ci dessus.

Ainsi, nous pouvons retenir que malgré une dégradation du chiffre d'affaire allant jusqu'à 25%, le projet restera rentable.

IV. Gestion des risques du projet

Le risque peut être défini comme une déviation des prévisions. Les marchés étant difficiles les uns les autres, il est important dans un projet d'intégrer l'ensemble des risques pouvant impacter le projet pour des raisons d'anticipation des actions à prévoir. On peut ainsi regrouper les principaux risques en : risque de marché, risque opérationnel, risque crédit, risque politico légal et le risque légal.

4.1 Risques de marché

Le risque de marché se définit comme l'exposition de l'entreprise à une évolution défavorable des prix ou des taux d'intérêt. L'entreprise AKEVA est très peu exposée à ce risque étant donné que les opérations aussi bien d'achat de matières premières que de vente des produits finis se font au sein de la sous-région CEMAC.

Néanmoins, il demeure un risque lié aux changements de prix dans le cas hypothétique à moyen terme d'une dévaluation du FCFA de la zone CEMAC. La méthode de prévention serait de négocier dans le cadre des crédits fournisseurs des prix de matières premières à l'avance.

4.2 Risques opérationnels

C'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes. Les risques opérationnels pouvant être identifiés comme risques liés à l'activité de AKEVA sont :

- les risques liés à la qualité des aliments des poules importées du Cameroun.

Une qualité douteuse des aliments peut compromettre toute une exploitation avicole raison pour laquelle ce risque devrait être limité en procédant par un choix minutieux des fournisseurs, par l'établissement de clauses strictes sur la qualité des produits alimentaires objet du contrat et par un contrôle minutieux de la qualité du produit au départ du Cameroun et à l'arrivée en Guinée Equatoriale ;

- les risques liés au transport des poussins

Les conditions climatiques, logistiques, matérielles au moment du transport de la matière première ont un réel impact non seulement sur la quantité des pertes probables, sur leur santé mais aussi sur la qualité de leur future croissance et production. Par conséquent, afin de limiter ce risque il serait indispensable de définir au préalable l'ensemble des procédures liées à leur transport, aux différentes manipulations lors des trajets et veiller à leur stricte application ;

- les risques liés à la qualité du personnel employé

La principale ressource d'une exploitation avicole est la qualité de la main d'œuvre affectée aux différents processus dans la chaîne de production. Afin de se prémunir le mieux possible de ce risque, il est important de noter que les personnes recrutées à des postes clés de l'exploitation (vétérinaires, techniciens, Directeur technique et responsable de qualité) seraient des personnes expatriées justifiant d'une bonne expérience dans le domaine. Ceci se fera jusqu'à ce que nous parvenions à former sur place des cadres et techniciens équato-guinéens et que nous nous assurions que le transfert des technologies ait bien été effectué.

La prise en considération des risques opérationnels permet d'anticiper et résoudre les difficultés que pourraient avoir les poules au niveau de la santé (maladies ou blessures), psychologiques (peur, anxiété), physiologiques (soif, faim, malnutrition), comportementaux (agressivité), environnementaux (exigences bio climatiques) et les problèmes liés à la compétence du personnel recruté.

4.3 Risques de crédit

C'est le risque de perte sur une créance liée au fait qu'un client soit dans l'incapacité de payer à temps sa dette. Ce risque intervient généralement dans le cas des achats en gros avec des clauses de délai de règlement. Afin de limiter ce risque, l'entreprise AKEVA devra appliquer une politique de règlement au comptant pendant ses premières années d'activité. Ce sera pour elle l'occasion de se constituer un portefeuille de clients à qui elle pourra éventuellement accorder des crédits une fois des clauses contractuelles signées et la confiance installée.

4.4 Risque politique

Le risque politique considéré comme le risque pays est le fait pour un pays de ne plus présenter des conditions (stabilité, sécurité) pouvant garantir le développement harmonieux de l'entreprise et la rentabilité du capital investi. Issu d'une zone réputée instable (zone CEMAC), afin de contenir ce risque, l'entreprise AKEVA devra penser à terme à se diversifier sur le plan géographique en offrant ses produits au-delà de ses frontières nationales et dans un deuxième temps à prendre des parts dans le capital d'exploitations avicoles se trouvant en dehors de la Guinée Equatoriale.

4.5 Risque règlementaire et légal

Ce risque impacte l'environnement juridique immédiat de l'entreprise. L'entreprise AKEVA en tant qu'entreprise de droit Equato-guinéen exerçant dans la communauté CEMAC devrait mettre un point d'honneur au respect des normes, lois, décrets et règlements applicables non seulement sur le territoire Equato-guinéen mais également dans la sous-région.

Les aspects abordés dans ce chapitre concernent la rentabilité, les modalités de financement et l'identification des risques éventuels face auxquels l'entreprise pourra être exposée.

Au regard de ce qui a été analysé, nous estimons que le projet présente toutes les caractéristiques et chances de succès.

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte largement favorable à la réalisation des projets en général et à celui lié au secteur avicole en particulier, l'objectif principal suivi par ce travail était d'apprécier la faisabilité commerciale, technique, financière du projet après avoir fait un état des lieux.

A l'issue de l'étude du marché, les tendances montrent que le secteur avicole de poulet de chair et des œufs de consommation reste porteur. La demande existe, cependant elle est satisfaite par des produits importés. La production locale reste donc une opportunité permettant de prendre en charge la couverture nationale et d'aller vers une auto suffisance portée par les investisseurs locaux.

Sur la base de l'étude du marché, un montage technique a été effectué. Il a permis de présenter le processus de production des poulets de chair, des poules pondeuses, des œufs de consommation ainsi que les choix stratégiques et marketing permettant d'aborder de manière rationnelle le marché avicole Equato-guinéen.

Sur le plan financier et à la lecture des indicateurs de choix des investissements que sont : la VAN (375 185 509 FCFA), le TRI (36,6%) et le DRCI (2 ans, 4 mois et 5 jours), le projet laisse entrevoir une rentabilité acceptable sur les cinq années. Outre cette rentabilité financière, le projet contribuera aussi aux dépenses publiques par le paiement des impôts et des revenus versés aux salariés. Il contribue au terme des cinq années à réduire le chômage en créant 32 emplois stables. Enfin, le projet dans sa nature devra permettre à la Guinée Equatoriale d'amorcer un processus de production locale et d'industrialisation de son secteur avicole.

Si le projet dans son ensemble est innovant et prometteur, son montage doit être consolidé en mobilisant des informations complémentaires sur l'aide et facilités concrètes pouvant être accordés par l'Etat aux exploitants locaux aussi bien que l'état actuel des importations en produits avicoles par les grandes surfaces.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- APCE (2010) *Financer votre création d'entreprise 4^{ème} édition*, Editions d'organisation, Pages 208.
- BIENABE Estelle, BIENABE Rival, LOEILLET Alain. (2016) *Développement durable et filières tropicales*, Editions Quae, pages 355
- CHOUKROUN Michel (2012) *Les dynamiques de succès de la distribution, l'efficacité par le pragmatisme et l'innovation* ; Edition Dunod, Pages 234.
- DU MOUTIER Lyonnet, (2006) *Financement sur projet et partenariats publics-privé*, EMS Editions, Pages 318.
- GARNOTEL Joseph, (2014) *Au banquet de la nature : alimentation, agricole et politiques*, Editions Quae, pages 195
- GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, (2016) *L'analyse financière 2016-2017*. Edition Gualino, Pages 242
- HOUSON Thierry, CONSTY Jean Jacques, (2015) *La conduite de projets : les 126 règles pour piloter vos projets avec succès*, Edition DUNOD, Pages 443
- MINISTERIO DE PLANIFICACION, DESAROLLO ECONOMICO E INVERSIONES PUBLICAS. (2007) *Guinea Ecuatorial 2020, Agenda para la Diversificacion de las Fuentes del Crecimiento Tomo II, Vision y Ejes Estrategicos 2020*, pages 239.
- TARIANT Jean Marc (2008) *Les règles d'or pour réussir le financement de votre entreprise*, Edition Eyrolles, Pages 321

PROJETS PROFESSIONNELS

- ABOUBA ALPHARI Issoufou (2013), *Montage d'un fonds d'investissement des projets professionnels de création d'entreprise du PMBF*, Pages 40
- FOFANA Souleymane Bouba (2014), *Modalités de financement des entreprises familiales au Mali basées sur le contrat SALAM : Cas du projet avicole TEMBINE VOLAILLE*, Pages 39
- GUEYE Alioune Badara (2014), *Modalités de financement d'un couvoir d'œufs de volaille : « PRINCE AVI »*, Pages 38

WEBOGRAPHIE

- <http://www.gq.undp.org>, PNUD, (2012), *Documento del proyecto PNDES*
- <http://www.guineaecuatorialpress.com>, PNDES, (2016), *firma del acuerdo entre FAO y gobierno*
- <http://www.fao.org>, ONDO ONGUENE Clemente Ela (2016) *FAO y MAGA unen sus fuerzas*
- <http://www.rfi.fr/afrique>, RFI (2015), *la malnutrition, un problème grave et récurrent en Afrique Centrale*
- <http://www.afdb.org>, BAD (2008) *programme de formation des cadres moyens et supérieurs de la République de Guinée Equatoriale*
- <https://fr.wikipedia.org>, WIKIPEDIA (2015) *économie de la Guinée Equatorial*

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1:

Dans le cadre d'une étude visant à connaître les consommations des ménages équato guinéens en protéines animales pour des besoins académiques, nous vous remercierons de bien vouloir répondre à ce questionnaire de manière anonyme.

1. *Quel est votre statut socio professionnel ?*
2. *Votre famille est composée de combien de personnes ?*
3. *Quel est votre budget mensuel alloué à l'alimentation en général?*
4. *Quel est votre budget alloué aux protéines animales (viandes, poissons, œufs, fruits de mer)?*
5. *Précisez les quantités, vos lieux d'approvisionnement, et votre préférence par rapport aux produits ci-dessous cités.*

	Quantités d'achat en Kilos dans un mois	Lieux d'approvisionnement (supermarché, marché des vivres, épiceries du quartier...)	Préférence des produits (marquer de 1 à 14)
Poissons frais			
Poissons fumés			
Poissons salés			
Poissons d'eau douce			
Fruits de mer			
Viandes brousse			
Viande de boeuf			
Poulet frais			

Poulet congelé			
Poulet fumé			
Dinde			
lapin			
Autres viandes exotiques			
Œufs (nombre d'œufs)			

6. *De tous les produits ci-dessus cités, quels sont les cinq produits les plus disponibles sur le marché?*
7. *De tous les produits ci-dessus cités, quels sont les cinq produits les moins disponibles sur le marché?*
8. *De tous les produits ci-dessus cités, quels sont les cinq produits qui connaissent des variations de prix assez fréquentes à la hausse ?*
9. *Que pensez vous de la qualité des œufs commercialisés dans la ville et de la manière dont ils sont distribués ?*
10. *Que pensez vous de la qualité des viandes de poulets commercialisés dans la ville et de la manière dont ils sont distribués ?*
11. *Avez-vous une suggestion à apporter pour améliorer votre consommation de ces deux produits ?*

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPERTS

- Les processus de production
- Les compétences distinctives
- Les risques à éviter
- Les meilleures pratiques
- Les conseils d'ordre général.

ANNEXE 3 Tableau des ressources matérielles

Tableau 15 : Tableau des ressources matérielles

Libellé	Libellé
Constructions Batiments avicoles	<u>Matériel et outillage</u>
	Brouettes
<u>Installations techniques:</u>	Rateau
Système de ventilation	Pelle (05)
Prises D'air	Bassine (05)
Système de refroidissement	Seau (10)
Tableau Electrique	Tenue de travail (06)
Cables Electriques	Paire de bottes et caches nez(06)
Système d'éclairage	Thermomètres
	Lampes
Forage d'eau	
Réservoir d'une capacité de 1000 litres	<u>Matériel d'élevage</u>
	Eleveuse radiant
<u>Matériel roulant</u>	Abreuvoir 5 litres
véhicule roulant pour logistique	Abreuvoir 10LITRES
véhicule frigorifique	Mangeoire 5./6 kg
véhicule roulant pour l'administration	Abreuvoir 3,5 litres
	Abreuvoir 10 litres
Groupe électrogène	Plateau Demarrage
Matériel de bureau	Mangeoire 18 kg
Matériel informatique	Pondoirs Bois (Bloc de 20 nids)
	Lunettes
-	Matériel Debecquage
	Alvéole
	palette

Annexe 3 : Résultat prévisionnel

Tableau 16 : Résultat prévisionnel (Montant en FCFA)

LIBELLES	EXERCICE AU				
	31/12/N	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	NET	NET	NET	NET	NET
Ventes de marchandises	269 600 000	350 480 000	420 176 000	445 810 560	472 559 194
Achats de marchandises	22 800 000	29 640 000	35 568 000	37 702 080	39 964 205
Variation de stocks	11200000	11200000	11200000	11200000	11 200 000
Vs des poulet de chair (4000 - 36000)*2800	11 200 000	11 200 000	11 200 000	11 200 000	11 200 000
Vs des œufs (1920000 -1920000)* 85	-				
MARGE BRUTE	235 600 000	309 640 000	373 408 000	396 908 480	421 314 989
Ventes de produits fabriqués	16 800 000	16 800 000	16 800 000	16 800 000	16 800 000
CHIFFRE D'AFFAIRES (A+B+C+D)	269 600 000	350 480 000	420 176 000	445 810 560	472 559 194
Achats de mat prem. et fournitures liées	14 733 028	14 733 028	14 733 028	14 733 028	14 733 028
Variation de stocks	-				
Autres achats	1 162 400	1 162 400	1 162 400	1 162 400	1 162 400
Variation de stocks	-				
Transports	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Services extérieurs	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Impôts et taxes	-	-	-	-	-
Autres charges	-	-	-	-	-
VALEUR AJOUTEE	235 304 572	309 344 572	373 112 572	396 613 052	421 099 561
Charges de personnel	106 200 000	106 200 000	106 200 000	145 800 000	145 800 000
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	129 104 572	203 144 572	266 912 572	250 813 052	275 299 561
Reprises de provisions	-	0	0	0	0
Transferts de charges	-	0	0	0	0
Dotations aux amortissements et provisions	29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000	29 690 000
RESULTAT D'EXPLOITATION	99 414 572	173 454 572	237 222 572	221 123 052	245 609 561
Revenus financiers et produits assimilés					
Frais financiers et charges assimilées	7 535 496	7 352 192	6 368 888	5 385 584	4 402 280
RESULTAT FINANCIER	- 7 948 192	- 7 764 888	- 6 781 584	- 5 798 280	- 4 814 976
RESULTAT AVANT PRELEVEMENT	91 466 380	165 689 684	230 440 988	215 324 772	240 794 585
Participation des travailleurs	-				
Impôts sur le résultat	27 439 994	49 706 905	69 132 296	64 597 432	72 238 372
RESULTAT NET	64 026 466	115 982 779	161 308 692	150 727 341	168 556 210

Annexe 4 : Bilan prévisionnel AKEVA

Tableau 17 : Bilan prévisionnel actif AKEVA

ACTIF	NOTE	EXERCICE AU 31/12/N		
		BRUT en FCFA	A et P en FCFA	NET en FCFA
ACTIF IMMOBILISE		179 600 000	15 300 000	164 300 000
Immobilisations incorporelles		500 000	0	500 000
Brevets, licences, concessions, droits similaires				
Logiciels		500 000	0	500 000
Immobilisations corporelles		179 100 000	15 300 000	163 800 000
Terrains		70 000 000	0	70 000 000
Bâtiments		10 000 000	500 000	9 500 000
Installations et aménagements		31 100 000	0	31 100 000
Matériels		68 000 000	14 800 000	53 200 000
Avances, acomptes sur commande		0	0	0
Immobilisations financières		0	0	0
Titres de participations		0	0	0
Autres immobilisations financières		0	0	0
ACTIF CIRCULANT		280 800 000	-	280 800 000
Stocks et encours		11 200 000	0	11 200 000
Créances et emplois assimilés		269 600 000	-	269 600 000
Fournisseurs, avances versées		-	0	-
Clients		269 600 000	0	269 600 000
Autres créances		0	0	-
TRESORERIE-ACTIF		47 354 334	-	47 354 334
Titres de placement		0	0	0
Disponibilités		47 354 334	0	42 202 366
TOTAL GENERAL		507 754 334	15 300 000	492 454 334

Tableau 18 : Bilan prévisionnel passif AKEVA

PASSIF	NOTE	EXERCICE AU 31/12/N en FCFA
CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		338 961 691
Capital		204 086 337
Résultat net de l'exercice		134 875 354
DETTE FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILES		125 658 643
Emprunts		94 193 694
Dettes de crédit-bail		17 600 000
Autres dettes		15 698 949
PASSIF CIRCULANT		26 000 000
Fournisseurs d'exploitation		22 800 000
Dettes fiscales et sociales		-
Autres dettes		3 200 000
TRESORERIE-PASSIF		
Banques, crédit d'escompte		
Banques, crédit de trésorerie et découvert		
TOTAL GENERAL		492 454 334

ANNEXE 5 : Tableaux d'amortissement des immobilisations corporelles

Tableau 19 : Amortissement des biens mobiliers

Véhicule roulant pour logistique
(Montant en FCFA)

Taux fiscal = 40% Taux économique = 20%

Années	Valeur d'origine	Amortissement fiscal	Amortissement économique	Amortissement dérogatoire	
				Dotations	Reprises
1	11 000 000	4 400 000	2 200 000	2 200 000	
2	6 600 000	2 640 000	2 200 000	440 000	
3	3 960 000	1 584 000	2 200 000		616 000
4	2 376 000	1 188 000	2 200 000		1 012 000
5	1 188 000	1 188 000	2 200 000		1 012 000

Véhicule frigorifique
(Montant en FCFA)

Taux fiscal = 40% Taux économique = 20%

Années	Valeur d'origine	Amortissement fiscal	Amortissement économique	Amortissement dérogatoire	
				Dotations	Reprises
1	15 000 000	6 000 000	3 000 000	3 000 000	
2	9 000 000	3 600 000	3 000 000	600 000	
3	5 400 000	2 160 000	3 000 000		840 000
4	3 240 000	1 620 000	3 000 000		1 380 000
5	1 620 000	1 620 000	3 000 000		1 380 000

Matériel de bureau
(Montant en FCFA)

Taux fiscal = 40% Taux économique = 20%

Années	Valeur d'origine	Amortissement fiscal	Amortissement économique	Amortissement dérogatoire	
				Dotations	Reprises
1	11 000 000	4 400 000	2 200 000	2 200 000	
2	6 600 000	2 640 000	2 200 000	440 000	
3	3 960 000	1 584 000	2 200 000		616 000
4	2 376 000	1 188 000	2 200 000		1 012 000
5	1 188 000	1 188 000	2 200 000		1 012 000

Bâtiment agricole
(Montant en FCFA)

Taux fiscal = 12,5% Taux économique = 5%

Années	Valeur d'origine	Amortissement fiscal	Amortissement économique	Amortissement dérogatoire	
				Dotations	Reprises
1	10 000 000	1 250 000	500 000	750 000	
2	8 750 000	1 093 750	500 000	593 750	
3	7 656 250	957 031	500 000	457 031	
4	6 699 219	837 402	500 000	337 402	
5	5 861 816	732 727	500 000	232 727	

ANNEXE 6 : Tableaux d'amortissement des emprunts

Tableau 20 : Amortissement des dettes financières

REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT

(En FCFA)

8%

Échéance	Valeur début	Intérêts	Amortissement financier	Annuités
1	94 193 694	7 535 496	10 291 300	17 826 796
2	83 902 394	6 712 192	10 291 300	17 003 492
3	73 611 094	5 888 888	10 291 300	16 180 188
4	63 319 794	5 065 584	10 291 300	15 356 884
5	53 028 494	4 242 280	10 291 300	14 533 580
6	42 737 194	3 418 976	10 291 300	13 710 276
7	32 445 894	2 595 672	10 291 300	12 886 972
8	22 154 594	1 772 368	10 291 300	12 063 668
9	11 863 294	949 064	10 291 300	11 240 364
		TOTAL	92 621 700	130 802 216

CREDIT-BAIL

Groupe électrogène

(En FCFA)

5%

Echéances	Valeur debut	intérêts	Amortissement financier	Annuités
1	5 000 000	0	1 000 000	1 000 000
2	4 000 000	200 000	1 000 000	1 200 000
3	3 000 000	150 000	1 000 000	1 150 000
4	2 000 000	100 000	1 000 000	1 100 000
5	1 000 000	50 000	1 000 000	1 050 000
TOTAL			5 000 000	5 500 000

Véhicule roulant pour logistique

(En FCFA)

5%

Echéances	Valeur debut	intérêts	Amortissement financier	Annuités
1	11 000 000	0	2 200 000	2 200 000
2	8 800 000	440 000	2 200 000	2 640 000
3	6 600 000	330 000	2 200 000	2 530 000
4	4 400 000	220 000	2 200 000	2 420 000
5	2 200 000	110 000	2 200 000	2 310 000
TOTAL			11 000 000	12 100 000

Tableau 21: Frais d'établissement

Eléments	Libellé	Montant en FCFA
Ministère Industrie	Permis d'implantation	50 000
	Permis d'exploitation d'une usine	2 000 000
OAPI	Taxe sur la protection de la propriété industrielle	500 000
OHADA	Immatriculation au Registre de commerce	500 000
Culture	Frais de première publicité	800 000
Conseil	Honoraires	1 500 000
Logiciels	Comptabilité et gestion commerciale	500 000
TOTAL		5 850 000

Tableau 22: Investissement foncier

Libellé	Montant en FCFA
Achat terrain (zone rurale)	70 000 000
Travaux de mise en valeur (Aménagements)	2 000 000
Constructions Bâtiments avicoles	10 000 000
Installations techniques :	
<i>Système de ventilation</i>	250 000
<i>Prises D'air</i>	150 000
<i>Système de refroidissement</i>	400 000
<i>Tableau Electrique</i>	300 000
<i>Câbles Electriques</i>	1 200 000
<i>Système d'éclairage</i>	800 000
<i>Forage d'eau</i>	3 000 000
<i>Accessoires</i>	1 000 000
Total	89 100 000

Tableau 23: matériels

Libellé	Montant en FCFA
Achat de véhicule roulant pour logistique	11 000 000
Achat de véhicule frigorifique	15 000 000
Achat de véhicule roulant pour l'administration	11 000 000
Achat d'un Groupe électrogène	5 000 000
Matériel de bureau	11 000 000
Matériel informatique	15 000 000
Total	68 000 000

Annexe 7 : Tableaux

Tableau 24: Frais d'exploitation pour poulets de chair

DESIGNATION	QTE (une bande)	QTE (9 bandes)	P.U. (F. CFA)	MONTANT (une bande)	MONTANT (9 bandes)
<u>1. Achat d'animaux</u>					
1.1 Poussins d'un jour	4 000	36 000	440	1 760 000	15 840 000
1.2 transport				300 000	1 000 000
<u>2. Achat d'aliments</u>					
2.1 Prédémarrage (Kg)	2 400	21 600	290	696 000	6 264 000
2.2 Démarrage (Kg)	3 000	27 000	280	840 000	7 560 000
2.3 Croissance âge (Kg)	5 000	45 000	280	1 400 000	12 600 000
2.3 Finition	5 600	50 400	280	1 568 000	14 112 000
<u>3. Achat de produits</u>					
<u>Vétérinaires</u>					
3.1 Vaccins (doses)					
HB1	8 000	72 000	2,3	36 800	331 200
Imopest	4 000	36 000	15	60 000	540 000
Gumboro	2 000	2 000	5	20 000	20 000
3.2 Anti-stress (grs)	24	216	3 000	72 000	648 000
3.3 Anticoccidien (grs)	16	144	3 200	51 200	460 800
<u>4. Matériel d'élevage</u>					
4.1 Eleveuse radiant	2	2	44 790	89 580	89 580
4.2 Abreuvoir 5 litres	20	20	2 460	49 200	49 200
4.3 Abreuvoir 10LITRES	90	90	5 900	531 000	531 000
4.4 Mangeoire 5 / 6 kg	80	720	6 390	511 200	4 600 800
<u>5. TOTAL GENERAL</u>				7 984 980	63 646 580

Tableau 25: Frais d'exploitations pour poules pondeuses

DESIGNATION	QUANTITE (6000)	QUANTITE (12000)	P.U. en FCFA	MONTANT (6000) en FCFA	MONTANT (12000) en FCFA
<u>1. Achat d'animaux</u>					
1.1 Poussins ponte	6 000	12 000	580	3 480 000	6 960 000
1.2 transport				300 000	600 000
<u>2. Achat d'aliments</u>					
2.1 Démarrage chair (Kg)	3 402	6 804	298	1 013 796	2 027 592
2.2 Poulette 1er Age (Kg)	11 886	23 772	264	3 137 904	6 275 808
2.3 Poulette 2er Age (Kg)	15 312	30 624	244	3 736 128	7 472 256
2.4 Pondeuse (Kg)	8 100	16 200	252	2 041 200	4 082 400
<u>Total aliments</u>	38 700	77 400		10 229 028	20 458 056
<u>3. Achat de produits veter.</u>					
3.1 Vaccins (doses)					
HB1	6 000	12 000	3	18 000	36 000
H120	6 000	12 000	2,3	13 800	27 600
Gumboro	6 000	12 000	5	30 000	60 000
Laryngo	6 000	12 000	20	120 000	240 000
Gumbopest	6 000	12 000	25	150 000	300 000
Lasota	6 000	12 000	2,6	15 600	31 200
Diftosec CT	6 000	12 000	5	30 000	60 000
Imopest	6 000	12 000	15	90 000	180 000
Gallumin	6 000	12 000	50	300 000	600 000
3.2 Anti-stress					
Coliterravet	1 000	1 000	30	30 000	30 000
3.3 Anticoccidien					
Vétacox	3 600	7 200	30	108 000	216 000
3.4 Vermifuge					
Lévamisole	1 000	1 000	17	17 000	17 000
<u>Total produits vétérinaires</u>					
<u>4. Matériel d'élevage</u>					
4.1 Eleveuse radiant	6	12	40 000	240 000	480 000
4.3 Abreuvoir 3,5 litres	120	240	1 400	168 000	336 000
4.3 Abreuvoir 10 litres	22	22	4 000	88 000	88 000
4.4 Plateau Demarrage	120	240	2 100	252 000	504 000
4.7 Mangeoire 18 kg	120	240	7 000	840 000	1 680 000
4,8 Pondoirs Bois (Bloc de 20 nids)	50	100	40 000	2 000 000	4 000 000
4.8 Lunettes	6 000	12 000	50	300 000	600 000
<u>6. Prestation Services</u>					
Vaccination	6 000	12 000	50	300 000	600 000
Montage lunettes	6 000	12 000	25	150 000	300 000
Debecquage	6 000	12 000	25	150 000	300 000
<u>TOTAL GENERAL</u>				19 119 428	37 503 856

Tableau 26:charges de personnel

Titulaire du poste	Mensuel en FCFA	Nombre	Total mensuel en FCFA	Total annuel en FCFA
• Direction Générale : 3			1 900 000	22 800 000
-Directeur Général (1)	1 000 000	1	1 000 000	12 000 000
-Contrôle de Gestion (1)	600 000	1	600 000	7 200 000
-Assistante de Direction (1)	300 000	1	300 000	3 600 000
• Direction Administrative et Financière : 4			2 300 000	27 600 000
-Directeur Administratif et Financier (1)	800 000	1	800 000	9 600 000
-Service personnel (1)	600 000	1	600 000	7 200 000
-Service Administratif (1)	500 000	1	500 000	6 000 000
-Service de comptabilité (1)	400 000	1	400 000	4 800 000
• Direction de l'exploitation : 16			3 850 000	46 200 000
-Directeur de l'exploitation (1)	850 000	1	850 000	10 200 000
-Service technique (10)	150 000	10	1 500 000	18 000 000
-Service informatique (1)	300 000	1	300 000	3 600 000
-Service sanitaire (1)	300 000	1	300 000	3 600 000
-Service Achats et Logistiques (3)	300 000	3	900 000	10 800 000
• Direction Commerciale et marketing : 6			2 600 000	31 200 000
-Directeur Commercial et Marketing (1)	800 000	1	800 000	9 600 000
-Service commercial (3)	400 000	3	1 200 000	14 400 000
-Service des études concurrentielles (1)	300 000	1	300 000	3 600 000
-Service de communication (1)	300 000	1	300 000	3 600 000
• Direction de Recherches et Développement 3			1 500 000	18 000 000
-Directeur de recherche (1)	800 000	1	800 000	9 600 000
-Service recherche (1)	350 000	1	350 000	4 200 000
-Service de qualité (1)	350 000	1	350 000	4 200 000
Total			12 150 000	145 800 000

Tableau 27: Tableau des frais généraux

Intitulé	Montant mensuel en FCFA	Nombre	Montant Annuel en FCFA
Loyer bureau administratif	300 000	1	3 600 000
Communications	300 000		3 600 000
Carburants	400 000		4 800 000
Electricité	300 000		3 600 000
Frais Internet	60 000		720 000
Consommation papier	200 000		2 400 000
Autres consommables	250 000		3 000 000
Entretien installation technique	300 000	1	3 600 000
Entretien matériel roulant	300 000	1	3 600 000
Entretien groupe électrogène	50 000	1	600 000
Nettoyage bureaux	50 000	1	600 000
Gardiennage	150 000	2	1 800 000
Assurance véhicules			600 000
Commissariat aux comptes			1 000 000
Audit externe			1 000 000
Total	2 660 000		34 520 000

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS	iv
FICHE SYNOPTIQUE	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : Etude du cadre macroéconomique et place du secteur avicole en Guinée Equatoriale	5
I. Présentation du cadre Géographique et économique	5
1.1 Cadre économique, priorités sectorielles et cadre institutionnel.....	5
1.1.1 Cadre économique	5
1.1.2 Priorités sectorielles.....	6
1.1.3 Cadre institutionnel et réglementaire de soutien à l’initiative privée et du secteur d’élevage	6
1.2 Cadre démographique et climatique	9
1.2.1 Cadre démographique.....	9
1.2.2 Cadre climatique.....	10
II. Analyse de l’attractivité du secteur avicole Equato-Guinéen	10
2.1 Tendances du secteur	10
2.1.1 Description du marché.....	10
2.1.2 Analyse de la préférence des produits de la volaille aux produits de substitution	11
2.1.3 Les contraintes d’entrée dans le secteur de l’élevage en Guinée équatoriale.	12
2.2 Pouvoirs de négociation des acteurs du secteur.....	12
2.2.1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs des aliments et consommables pour le secteur avicole.....	12

2.2.2	Le pouvoir de négociation des distributeurs des produits d'élevage.....	12
2.2.3	Le pouvoir de négociation des consommateurs Equato-Guinéens des produits avicoles locaux par rapport aux produits importés.....	13
2.2.4	Les produits de substitution.....	13
III.	Analyse de l'offre et de la demande des produits avicoles sur le marché Equato-Guinéen.....	13
3.1	Analyse de l'offre des produits de la volaille	13
3.1.1	Caractéristiques des différentes exploitations avicoles locales	13
3.1.2	Circuits de commercialisation	15
3.1.3	Types de produits avicoles commercialisés.....	15
3.1.4	Quantité de poulet de chair et œufs de consommation commercialisés.....	15
3.2	Analyse de la demande	15
3.2.1	Typologie de la clientèle.....	15
3.2.2	Budget consacré aux produits en protéines animales	16
3.2.3	Estimation de la demande potentielle en protéines animales	17
3.2.4	Estimation de la demande potentielle en œufs de consommation.....	18
3.3	Synthèse de l'étude de marché avicole Equato-guinéen.....	19
3.3.1	Présentation des contraintes et perspectives du marché.....	19
3.3.2	Facteurs clés du succès	22
3.3.3	Compétences distinctives	22
CHAPITRE 2 : MONTAGE TECHNIQUE, ORGANISATIONNEL ET STRATEGIQUE DU PROJET « AKEVA ».....		23
I.	Présentation du promoteur et montage technique du projet.....	23
1.1	Présentation du promoteur	23
1.2	Choix de la forme juridique	23
1.3	La structure du capital.....	24
1.4	Montage technique du projet.....	25
1.4.1	Choix de la zone d'implantation de l'unité de production	25

1.4.2	Définition de la capacité de production	26
1.4.3	Disponibilité de la matière première	26
1.4.4	Processus d'exploitation	26
1.4.4.1.	Processus de production des poulets.....	26
1.4.4.2.	Processus de production des œufs de consommation	28
1.4.5	Détermination des ressources matérielles	29
II	Orientations stratégiques et marketing	29
2.1	Orientations stratégiques.....	29
2.1.1	Vision.....	29
2.1.2	Missions.....	30
2.1.3	Valeurs.....	30
2.1.4	Objectifs stratégiques de AKEVA.....	30
2.1.5	Le positionnement stratégique.....	31
2.2	Stratégie marketing	31
2.2.1	Objectifs marketing	32
2.2.2	La segmentation.....	33
2.2.3	Ciblage.....	34
2.2.4	Positionnement	34
2.3	Actions marketing (Marketing mix)	34
2.3.1	La politique Produit	34
2.3.1.1	Produit Poulet.....	35
2.3.1.2	Produit Œuf	35
2.3.2	La politique Prix	36
2.3.3	La politique de Distribution.....	36
2.3.4	La politique de Communication	37
III	Organisation et ressources humaines de AKEVA.....	38
3.1	L'organigramme de la société.....	38
3.2	Les ressources	39

3.2.1	La Direction générale	40
3.2.2	La Direction Administrative et Financière	40
3.2.3	La Direction d'Exploitation.....	40
3.2.4	La Direction commerciale et marketing	41
3.2.5	La Direction de développement.....	41
3.3	Gestion des effectifs et des compétences de l'entreprise.....	42
3.4	Politique de rémunération retenue par l'entreprise	43
3.5	Politique de motivation du personnel	43
CHAPITRE 3 : COUTS ET MONTAGE FINANCIER DU PROJET		44
I.	Couts du projet AKEVA et modalités de financement	44
1.1	Coûts du projet.....	44
1.1.1	Charges immobilisées.....	44
1.1.1.1	Frais d'établissement et immobilisations incorporelles.....	44
1.1.1.2	Investissement foncier constructions et installations techniques	44
1.1.1.3	Matériel de transport, matériel de bureau et équipements généraux.....	44
1.1.2	BFR prévisionnel.....	45
1.2	Modalités de financement.....	45
1.2.1	Capital social	46
1.2.2	Financement externe.....	47
1.2.2.1	Financement par emprunt bancaire	47
1.2.2.2	Financement par Crédit-Bail.....	47
II.	Projections financières et compte d'exploitation prévisionnelle	48
2.1	Projections financières	48
2.1.1	Estimation des ventes	48
2.1.1.1	Estimation des ventes Ligne « poulet de chair ».....	48
2.1.1.2	Estimation des ventes ligne « Vente des œufs et des poules pondeuses ».....	48
2.1.2	Estimation de la production.....	49
2.1.2.1	Production de la ligne poulets de chair	50

2.1.2.2	Production de la ligne poules pondeuses et œufs de consommation	51
2.1.3	Estimation des approvisionnements	51
2.1.3.1	Approvisionnements en poussins.....	52
2.1.3.2	Approvisionnements en consommations diverses.....	52
2.1.4	Estimation des charges de personnel	52
2.1.5	Estimation des amortissements des immobilisations.....	53
2.1.6	Estimation des amortissements financiers	53
2.2	Compte d'exploitation prévisionnelle.....	53
III.	Etude de la rentabilité du projet.....	54
3.1	Evaluation de la rentabilité financière	54
3.1.1	Flux de trésorerie du projet.....	54
3.1.2	Appréciation de la rentabilité à travers la VAN	55
3.1.3	Appréciation de la rentabilité à travers le TRI	55
3.1.4	Evaluation de la rentabilité à travers le délai de récupération	55
3.2	Analyse de l'activité et de la rentabilité.....	55
3.3	Test de sensibilité.....	56
IV.	Gestion des risques du projet.....	57
4.1	Risques de marché	57
4.2	Risques opérationnels	58
4.3	Risques de crédit	59
4.4	Risque politique	59
4.5	Risque règlementaire et légal.....	59
	CONCLUSION GENERALE	60
	BIBLIOGRAPHIE	ix
	WEBOGRAPHIE.....	x
	ANNEXES	xi
	TABLE DES MATIERES	xxv
	RESUME.....	xxx

RESUME

Les poulets de chair et œufs de consommation sont des produits non seulement appréciés mais consommés aussi bien dans le monde qu'en Guinée Equatoriale. Bien que l'exploitation avicole fasse parti du paysage socioéconomique de la plupart des pays, il reste un secteur à l'état embryonnaire en Guinée Equatoriale. Conscient de l'impérieuse nécessité de se diversifier, les autorités gouvernementales ont élaboré un plan de développement plaçant le secteur avicole comme secteur prioritaire. Aujourd'hui, le marché est contrôlé par des distributeurs qui proposent des produits surgelés et contrôlent toute la chaine de distribution. L'entreprise AKEVA qui est une entreprise de droit équato-guinéen avec comme métier la production, la commercialisation des poulets de chair et des œufs de consommation estime pouvoir développer un créneau porteur en offrant des produits bio locaux.

Les conditions politico légales, la qualité de l'organisation, le choix des équipements et un bon montage financier sont les ingrédients qui feront la réussite de cette entreprise.

ABSTRACT

Broilers and eggs for consumption are not only appreciated but consumed in the world as well as in Equatorial Guinea. Although poultry farming is part of the socio-economic landscape of most countries, there is still an embryonic sector in Equatorial Guinea. Aware of the imperative need to diversify government authorities have developed a development plan positioning the poultry sector as a priority sector. Today, the market is controlled by distributors who offer frozen products and control the entire distribution chain. The company AKEVA, which is a company under Equatorial Guinea law with as a trade the production and marketing of broiler chickens and eggs of consumption believes to be able to develop a niche carrier by offering local organic products.

The politico-legal conditions, the quality of the organization, the choice of equipment and a good financial package are the ingredients that will make the success of this enterprise.