



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion de Projet

(MBA/GP)

Promotion 15

**Projet professionnel pour l'obtention du
diplôme de MBA en Gestion des projets**

**THEME: Etude de faisabilité d'un projet d'installation d'une
ferme avicole moderne dans la localité d'Allada au BENIN**

Présenté par :

Emeliano Anizèsèhou Nathan ADOTO

Dirigé par :

M. Alioune Ndiaye
Professeur associé au CESAG

Octobre 2016

DEDICACE

A
Mon frère Georgino ADOTO,

M. Wilfried TCHASSOU.

Je dédie ce modeste travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Dieu, le Tout Puissant, Présent au commencement et à la fin de toute chose.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce projet.

A mes parents Jean-Patrice ADOTO et Nicole DOVONOU, mes sœurs Esther et Gracia ADOTO et mon frère Georgino ADOTO parti trop tôt, j'exprime ma profonde gratitude pour tous les sacrifices consentis, ainsi que leur soutien indéfectible.

A M. Wilfried TCHASSOU je lui dis merci pour son soutien sans faille.

Mes remerciements vont également à l'endroit de :

- ❖ Mon maître de mémoire, M. Alioune NDIAYE, pour sa rigueur, sa disponibilité et ses multiples recommandations.
- ❖ L'administration et l'ensemble du corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, centre d'excellence africain, pour l'encadrement dont nous avons bénéficié durant cette année.

Nous ne saurions finir sans remercier nos camarades de promotion avec qui nous avons partagés de bons moments, riches en émotion et en enseignement.

Liste des sigles et abréviations

AEI : Analyse Environnementale Initiale
ANAB : Association Nationale des Aviculteurs du Bénin
AFD : Analyse financière détaillée
AFS : Analyse financière sommaire
BFR : Besoin en fonds de roulement
CA : Chiffre d'affaires
DE : Direction de l'Elevage
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CAF : Capacité d'autofinancement
CAF : Coût assurance fret
DRCI : Délai de Récupération du Capital Investi
EFF : Echancier des Flux Financiers
FCFA : franc de la Communauté Financière Africaine
FSA : Faculté des Sciences Agronomiques
FAO : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FDR : Fonds de Roulement
CI : Consommation intermédiaire
CIL : Consommation intermédiaire locale
FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique
Ha : Hectare
i : Investissement
MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
PIB : Produit intérieur brut
RUMI : Rentabilité de l'Unité Monétaire Investie
SA : Société anonyme
SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain
TRE : Taux de rentabilité économique
TRI : Taux de rentabilité interne
VAN : Valeur ajoutée nette
VA : Valeur Ajoutée

Liste des figures et des tableaux

Figure

Figure 1: Organigramme de la structure (source : nos soins).....	43
--	----

Tableaux

Tableau 1 Les variables indépendantes et leurs indicateurs.....	29
Tableau 2 variable dépendante et indicateurs.....	29
Tableau 3 offre de total de viande de volailles en aviculture modernes.....	33
Tableau 4 offre total des importations de viande	33
Tableau 5 Demande nationale en viande.....	33
Tableau 6 comparaison demande et offre	34
Tableau 7 Production d'œufs	34
Tableau 8 demande en œuf.....	35
Tableau 9 Montants prévisionnels des investissements.....	II
Tableau 10 Achats des poussins de chairs	III
Tableau 11 Achats des poussins de ponte	III
Tableau 12 Quantité d'aliments à produire	III
Tableau 13 Montant prévisionnel de vente de poulets	IV
Tableau 14 Montant prévisionnel de vente d'œufs.....	IV
Tableau 15 Montant prévisionnel de vente de fumier	IV
Tableau 16 Dépenses prévisionnels	V
Tableau 17 Fonds de roulement.....	V
Tableau 18 Dotations aux amortissements.....	VI
Tableau 19 Valeurs Résiduelles	VII
Tableau 20 Echancier du flux financier	VIII
Tableau 21 RUMI	VIII
Tableau 22 plan de financement.....	VIII
Tableau 23 Echancier de remboursement de l'emprunt	IX
Tableau 24 Compte d'exploitation prévisionnel	IX
Tableau 25 Equilibre des ressources et emplois de fonds	X
Tableau 26 Rentabilité des actionnaires	X
Tableau 27 Nombre d'exploitations commerciales de toutes les classes et localisation en 2012. source revue du secteur avicole	XII
Tableau 28 Plan des ressources humaines.....	XIII

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE....	5
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude de projet	6
Chapitre 2 : Méthodologie de l'étude.....	26
Deuxième partie : Cadre pratique.....	31
Chapitre 3 : Présentation du document de projet	32
Chapitre 4 : Evaluation financière, Environnementale et Recommandations.....	44
CONCLUSION	50
ANNEXES	I
Bibliographie.....	XIV
Webographie	XV
Table des matières	XVI

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur de l'aviculture continue de se développer et de s'industrialiser dans de nombreuses régions du monde. La croissance de la population humaine, la hausse du pouvoir d'achat et l'urbanisation ont été de puissants moteurs favorisant cette croissance.

Les progrès réalisés ont permis d'obtenir des volailles qui répondent aux buts spécifiques et qui sont de plus en plus productifs, mais qui ont besoin d'être gérés par des spécialistes. Le développement et le transfert des technologies de l'alimentation animale, de l'abattage et du conditionnement ont augmenté la sécurité et l'efficacité de la production avicole, mais ont favorisé le développement des unités de grandes tailles aux dépens des petites exploitations.

Cette évolution a conduit l'industrie avicole et l'industrie des aliments pour volailles à croître rapidement en taille, à se concentrer à proximité des sources d'intrants ou des marchés finaux, et à opter pour une intégration verticale. Cette réforme structurelle se manifeste notamment par l'évolution de l'agriculture contractuelle dans l'élevage des poulets de chair, qui permet aux éleveurs avec des unités de taille moyenne d'accéder à une technologie de pointe avec un investissement initial relativement bas.

Une division claire s'établit entre les systèmes de production industrialisés de grande et moyenne taille alimentant les chaînes de commercialisation intégrées et les systèmes de production extensifs générateurs de petits revenus à l'échelle familiale et approvisionnant les marchés locaux ou de niche. Le rôle principal des premiers systèmes est de fournir des produits alimentaires bon marché et sûrs aux populations éloignées de la source d'approvisionnement, tandis que le second agit comme un filet de sécurité en tant que moyen d'existence, et fait souvent partie d'un portefeuille diversifié de sources de revenus.

Les systèmes extensifs d'aviculture à petite échelle en milieu rural continuent à jouer un rôle crucial dans le maintien de moyens d'existence dans les pays en développement, dans l'approvisionnement en produits avicoles des zones rurales, périurbaines et urbaines, et représentent un soutien important pour les femmes agricultrices. Tant que la pauvreté existera en zone rurale, la production de volaille à petite échelle continuera d'offrir des opportunités en termes de génération de revenus et de nutrition de qualité pour la population humaine.

Une meilleure compréhension des différents aspects de l'aviculture, ainsi que des dynamiques commerciales et sociales qui y sont liées, permettront d'élaborer des stratégies et options appropriées pour se lancer dans le secteur et contribuer à son développement tout satisfaisant la demande croissante en volaille.

PROBLEMATIQUE

Au Bénin, comme dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, il y a deux types d'élevages avicoles qui cohabitent : l'élevage avicole traditionnel et l'aviculture moderne qui est récente (1980) et prend de plus en plus d'importance. Comme dans la plupart des pays de l'UEMOA, elle s'est positionnée au sud du pays ; dans les périphéries de Cotonou et de Porto-Novo (Abomey-Calavi, Godomey, Zè, Sèmè-Kpodji, Djrègbé, Ouando, Akpro-Misséréte etc.) et dans les villes secondaires (Ouidah, Allada, Avrankou, Adjohoun, Comé, Zogbodomé, Bohicon et Abomey etc.). On note une incursion légère de cet élevage moderne dans le nord du Pays (à Parakou, Natitingou). Contrairement à l'aviculture traditionnelle moins exigeante, l'implantation de l'aviculture moderne est sujette à des investissements non moins négligeables, à la création d'emplois et, demande une conduite rigoureuse. Bien conduite, l'aviculture moderne constitue une source de fortune certaine pour les Aviculteurs.

D'après les statistiques de la Direction de l'Elevage, au Bénin, la volaille constitue la deuxième source de viande, après les bovins (21% contre 58% pour les bovins, 13% pour les ovins/caprins et 7% pour le porc). Et selon les données de l'UEMOA, le poulet béninois contribuerait à 2,4% dans la formation du chiffre d'affaire agricole du Bénin. Les œufs participeraient à 1,4% à la formation du chiffre d'affaire de l'agriculture béninoise.

Mais en dehors des perturbations technico-financières, il convient de signaler que l'euphorie de développement qu'a connu le sous-secteur de l'aviculture moderne béninoise dans les années 1990 à 2000 s'est émoussée face aux importations croissantes de volailles et parties de volailles qui proviennent des Pays de l'Union Européenne, le Brésil etc. Cette situation s'est aggravée par deux événements clés :

- à partir de 2003, par l'importation des œufs congelés (à bas prix) des pays tels que l'Afrique du sud et la France;
- la crise du maïs en 2004 caractérisée par la hausse du prix de cette denrée.

Malgré cette situation visant à bouleverser le secteur avicole Béninois, l'élevage de volailles est une activité traditionnelle très répandue. Elle concerne un nombre considérable d'exploitations familiales. Cet élevage permet généralement de couvrir une partie des besoins nutritionnels de la famille, et dans certains cas, de dégager quelques revenus monétaires par la commercialisation de la production « excédentaire » sur les marchés locaux. En cela, cette activité joue un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie paysannes et dans la réduction de la pauvreté.

L'urbanisation importante ces dernières années dans le sud du pays a par ailleurs créé de nouveaux besoins de consommation qui favorisent l'installation d'élevages spécialisés plus intensifs et permettent de créer de l'emploi et des revenus.

Plusieurs facteurs, endogènes (faiblesse des niveaux techniques et des capacités de gestion des éleveurs, mauvaise diffusion des innovations techniques) ou exogènes (concurrence des importations), sont des freins à la modernisation du secteur avicole.

Malgré l'importation abusive de volailles, l'activité reste intéressante du fait de la croissance de la population et aussi parce que 95% des produits importés sont réexportés vers le Nigéria voisin et les autres pays de l'hinterland.

Ainsi, le choix est porté sur la conception d'un projet d'installation de ferme avicole moderne. La question fondamentale est alors de savoir:

Quelle est la rentabilité d'un projet de ferme avicole dans un environnement dominé par des exploitations rurales et des importations?

De façon précise, cette étude vise à vérifier l'attractivité du marché de volaille pour les promoteurs désireux de créer un projet dans ce secteur et sa rentabilité.

Objet de l'étude

L'objet de l'étude porte sur l'installation d'une ferme avicole moderne susceptible d'approvisionner régulièrement le marché intérieur Béninois en produits avicoles dans les meilleures conditions de prix et de qualité.

Objectifs de l'étude

Objectif général

De façon générale, l'objectif de l'étude est l'installation d'une ferme avicole moderne rentable dans la localité d'Allada.

Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif global, les objectifs spécifiques suivants doivent être réalisés:

- Etudier le marché avicole Béninois;
- Elaborer un plan technique du projet;
- Proposer un schéma organisationnel et institutionnel
- Evaluer la rentabilité financière et économique du projet

Intérêt de l'étude

La réalisation de cette étude de faisabilité d'installation de ferme avicole présente un intérêt pour :

▪ l'Etat Béninois

Cette idée de projet vient une fois de plus favoriser l'implication du secteur privé dans l'augmentation de la production locale avicole et l'augmentation des sources de revenu de l'Etat.

▪ le CESAG

L'étude vient renforcer la mission de culture d'excellence en matière de formation professionnelle du CESAG. Elle montre la capacité du CESAG à mettre sur le marché des professionnels capables de mettre en œuvre un projet sur la base des enseignements reçus.

▪ Le stagiaire

Ce mémoire contribuera à approfondir les enseignements suivis et surtout à une maîtrise de la démarche et des outils de conception des projets.

▪ **Le consommateur**

Ce projet d'installation de ferme avicole contribuera à fournir des produits de qualité et à moindre coût pour les consommateurs.

Délimitation du sujet

La présente étude prendra essentiellement en compte l'étude de faisabilité du projet et concernera uniquement la zone d'Allada pour des raisons d'ordre financier et temporel.

Démarche de l'étude

La démarche adoptée dans la réalisation de cette recherche repose sur les points suivants:

- ✓ une revue de la littérature afin de définir les concepts et de cerner la démarche d'une étude de faisabilité de projet;
- ✓ une conception d'un modèle pratique d'élaboration de projet;
- ✓ une élaboration d'un guide de collecte d'informations;
- ✓ une collecte des données par administration de guide d'entretien aux exploitants de ferme avicole;
- ✓ une interprétation des résultats de l'enquête suivant le modèle prédéfinis;
- ✓ une formulation de propositions d'une étude détaillée de projet.

Plan de l'étude

En plus de l'introduction et de la conclusion, la présente étude s'articule autour de quatre (4) chapitres regroupés en deux parties.

La première partie fait l'exposé du cadre théorique (chapitre 1), du contexte et de la méthodologie de l'étude (chapitre 2).

Enfin, la deuxième partie traitera des résultats de l'étude en tenant compte de l'analyse préalable du projet (chapitre 3) et de l'évaluation du projet du point de vue financier et environnementale (chapitre 4).

A noté que chaque chapitre est subdivisé en deux sections chacune

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.**

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude de projet

Dans ce chapitre, nous nous proposons de définir les différents concepts liés à la gestion de projet ainsi que ceux qui seront utilisés dans le secteur concerné par cette présente étude.

Section 1 : Définition des concepts de l'étude

Les notions propres à la gestion de projet ainsi que des concepts liés au secteur avicole seront clarifiés dans cette première section.

1.1 Notion de projet

Quoique très large, le champ d'application de la gestion de projet se distingue de celui de la gestion traditionnelle en raison des caractéristiques particulières de cet ensemble intégré d'activités que l'on appelle projet. Plusieurs définitions sont associées au projet.

Ainsi, pour BRIDIER S. Michailof (1995), le projet est « un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (main d'œuvre, devises, etc...) et dont les cibles (clients, bénéficiaires, etc...) attendent des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires »¹.

Encore le projet peut être défini comme étant 'un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur des contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ».

Enfin selon Hubert WALLOT (1997), le projet « est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète qui suit un cycle de vie de durée limitée et est constitué de phases et d'étapes typiques avec ses composantes variant selon le stade du cycle ».

Il ressort des définitions ci-dessus, des termes identiques et constituants des caractères essentiels pour définir un projet.

1.2 Caractéristiques des projets

De toutes ces définitions, on peut retenir les caractéristiques suivantes aux projets :

- ✓ Contraintes liées aux coûts, aux délais et à la qualité
- ✓ Implication de nombreux intervenants : dans un projet, la présence de toutes les parties prenantes est importante (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, l'équipe de projet...)
- ✓ Atteinte des objectifs : un projet a pour but la résolution d'un problème économique ou social ;
- ✓ Durée limitée (cycle de vie dynamique) : un projet est par nature borné dans le temps.

¹ BRIDIER Manuel, SERGE Michailof ; Guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix des investissements.

- ✓ Un contexte d'incertitude : incertitude de l'environnement, incertitude technologique, incertitude reliée aux ressources.
- ✓ Non répétitif ; unique

1.3 Etapes du cycle de vie d'un projet ²

L'analyse d'un projet permet d'appréhender la complexité du projet, mais surtout d'identifier les différents organismes responsables, les tâches qui leur seront normalement assignées et d'indiquer à chaque fois à l'analyse de projet les éléments sur lesquels il devrait normalement faire un jugement. Le déroulement d'un projet se résume à suivre un enchaînement successive de phase et de points clés. Cette décomposition en plusieurs phases peut être regroupée en six phases essentielles. Ces phases sont les suivantes :

- ✓ L'Identification
- ✓ La préparation
- ✓ L'Appréciation (évaluation ex-ante)
- ✓ La sélection
- ✓ La réalisation
- ✓ L'évaluation ex-post

1.3.1 L'Identification

La première étape consiste à tenter de trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront aussi autant que possible rentables financièrement et économiquement. Il faut dans cette étape ne pas identifier des projets que l'on devra abandonner plus tard, ni manquer d'identifier des projets qui auraient été des plus utiles à l'économie. Pour obtenir une certaine efficacité, il convient de s'assurer autant que possible qu'un processus administratif existe, sinon les décideurs et leurs analystes ne font que réagir à des propositions qui leur sont faites. La méthode la plus facile est de trouver des projets reliés à un projet existant et de miser ainsi sur un secteur qui est déjà en marche et qui a déjà été étudié en détail. Cette méthode n'est pas toujours possible dans les pays en voie de développement où l'on tente à juste titre d'y effectuer une transformation structurelle de l'économie. A ce moment, il s'agit de trouver des projets complètement nouveaux.

L'étape « **IDENTIFICATION** » peut se diviser de la façon suivante :

- *Analyse macro-économique*

Avant de chercher à identifier les projets, il est nécessaire de se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjoncture économique. Dans les éléments nationaux, l'on doit faire la distinction entre le national, le régional et le sectoriel. L'analyste doit pouvoir y intégrer une analyse des politiques fiscales, monétaires, ou autres qui lui permettent de faire une meilleure analyse prévisionnelle. En pratique, ces études sont effectuées par des personnes qui ne font pas l'analyse des projets : par contre ces derniers devront s'y référer.

- *Analyse micro-économique*

Souvent, à cause du manque d'informations, cette analyse n'est pas toujours faite à un degré de détail suffisant. Il faut avouer aussi que les théories micro-économiques d'organisation industrielle ne se retrouvent pas encore dans la littérature et la pratique concernant l'appréciation des projets. Il s'agit donc non seulement de faire l'analyse des besoins et de la

² Codex cotexte des projets MBA/GP de novembre 2013 du professeur M.A.TRAORE

demande effective afin de voir si la situation est une demande excédentaire ou de capacité excédentaire mais d'analyser autant que possible toute la structure, le comportement et la performance de l'industrie dans laquelle va s'insérer le projet. L'analyste doit se faire une idée préalable de la réaction du secteur à l'implantation du projet et utiliser ces informations dans la phase de conception du projet.

- ***Définir les liens du projet avec le «plan» de développement***

Quelques soit le type ou l'efficacité du plan de développement, il faut établir la justification du projet en fonction des objectifs réels (et non officiels) de l'administration. On doit porter une attention particulière, non pas à se fier à des énoncés d'objectifs généraux, mais bien à des objectifs opérationnels à l'intérieur de secteurs et de programmes établis. Si ceux-ci n'existent pas, l'analyste ne peut que faire son possible mais l'effort de développement sera probablement beaucoup plus désarticulé.

- ***Identifier les groupes à qui iront les avantages et les coûts***

Ceci permet déjà d'avoir une idée de ceux qui favoriseront le projet dans la société et de savoir si le projet rencontre certains objectifs sociaux réels que s'est fixée l'administration.

- ***Chercher à identifier les appuis politiques, administratifs et privés.***

Un projet arrive rarement à voir le jour s'il n'y a pas d'appuis à l'intérieur du système économique. La phase d'identification doit permettre de se faire une idée d'où viendra cet appui et si celui-ci peut être considéré comme suffisant. Il faudra donc communiquer à ce stade, l'idée de projet afin d'obtenir les réactions préalables de diverses catégories de personnes et de juger de l'intensité probable de leurs réactions positives ou négatives.

- ***Se faire une idée générale de l'ordre de grandeur du coût et des recettes.***

1.3.2 La préparation

La préparation consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre à l'analyste de monter une analyse de fiabilité. Cette étape consiste normalement en les éléments suivants :

- **Déterminer les conditions, les besoins, les contraintes locales et les variables de changement social qui affecteront la conception du projet.**

Un projet est toujours du «sur mesure» parce qu'il doit s'implanter dans un milieu donné : l'analyse de ce milieu ne peut être laissée au hasard lors de la conception du projet car l'analyste doit prévoir ce qui se passera dans les étapes ultérieures particulièrement l'étape de réalisation, sinon l'exercice risque de n'être que théorique.

Par exemple, si le milieu est caractérisé par des employés qui ont tous au moins 2 emplois dans la journée et sont par conséquent absent de leur travail en moyenne 50 % du temps, il faut en tenir compte au niveau de la conception, même si officiellement ce sont des employés

à plein temps, sinon le projet ne pourra pas être géré correctement. Si par exemple on fait un projet de pêche en haute mer et que les pêcheurs ne laissent habituellement jamais leur famille pendant la nuit, il faut concevoir un projet qui doit permettre au pêcheur de revenir ou qui assure un changement de comportement social chez le pêcheur.

○ **L'analyse des préconditions**

Les pays en voie de développement sont souvent vus comme les pays de multitudes de contraintes qu'il faut lever si l'on veut assurer le succès d'un projet, il est nécessaire d'identifier des préconditions et par la suite d'établir un plan pour que ces préconditions soient assurées. Il ne faut pas par contre multiplier les préconditions sinon le projet ne verra jamais le jour : il faut au contraire qu'il y en ait le minimum possible.

○ **Analyse des variantes**

On oublie, volontairement ou non, de considérer des variantes envisageables. Il ne s'agit pas ici non plus de multiplier les variantes sinon on ne s'en sort plus, mais de s'assurer que l'on retienne au départ toutes les variantes que l'on juge sommairement valables afin de ne pas se mettre à vouloir les analyser lorsqu'il sera trop tard dans le processus de décision. C'est à ce stade que l'on détermine les dimensions et les localisations du projet et où on approfondit la justification du projet en fonction des variantes.

○ **Analyse de faisabilité**

Plusieurs analyses seront faites, afin d'établir s'il est possible de monter le projet :

- Analyse Technique
- Analyse Commerciale
- Analyse Financière
- Analyse Economique
- Analyse Sociale
- Analyse Organisationnelle et Administrative

On fournit le détail sur les coûts, le marché, les recettes et le plan de financement. On identifie les activités, fonctions et tâches pour ensuite les regrouper en composantes et éléments du projet, ce qui permet de budgétiser et d'envisager un système organisationnel et administratif. On peut même préparer un plan initial d'opération et de spécifications assez précises pour l'équipement, l'infrastructure, le personnel, etc. C'est aussi dans l'étude de faisabilité que l'on prépare un plan d'acquisition et d'adaptation de la technologie, d'acquisition et de formation du personnel. Ceci permet de se faire une idée sur le temps nécessaire pour effectuer l'implantation du projet. Il est très important de se rappeler que l'analyse de faisabilité n'est pas une analyse d'appréciations : les deux sont confondues très souvent en pratique. Dans la phase que nous venons de décrire, c'est seulement de montage dont il est question et malgré que celui qui fait le montage le fait au meilleur de ses connaissances, il ne pose pas un jugement global d'appréciation.

○ **Les plans de «deuxième ligne»**

Les projets en voie de développement comportent souvent des risques d'insuccès plus élevés que dans les pays industriels. C'est pourquoi il est nécessaire de prévoir dès le début des solutions de rechange pour les éléments du projet qui peuvent mettre en danger sa réalisation et tenir compte de cet aspect dans la phase de préparation du projet.

○ **Adhésion des intervenants**

Dès la phase de préparation, il est nécessaire d'obtenir l'adhésion de ceux qui auront à participer de près ou de loin au projet (gouvernement, organismes d'exécution, organismes de financement, groupes de populations, fournisseurs d'inputs, etc.) afin de vérifier leur intérêt et leur volonté de voir le projet réussir. Il s'agit aussi de s'assurer qu'il y a entente entre les divers participants sur les objectifs du projet. Ici encore, il arrive que les objectifs réels des participants ne soient connus que trop tard dans le cycle de vie du projet.

1.3.3 L'Appréciation (évaluation ex-ante)

Cette troisième étape est la plus critique au niveau de la planification : elle dépend évidemment de la qualité du travail effectué dans les deux premières étapes mais c'est ici que l'analyste (et plus tard le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. On reprendra alors les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères que l'on établira de poser un jugement sur chaque élément, de faire une analyse de risque pour ce qui est de cet élément, et de poser un jugement global sur le projet.

1.3.4 La sélection

Au niveau de la sélection, ce sont les décideurs qui doivent jouer le rôle principal. Même s'il est vrai qu'en pratique c'est souvent la sélection qui est la première étape et la préparation la deuxième, nous ferons l'hypothèse que cette réalité ne joue pas pour tous les projets, sinon les autres phases ne servent qu'à justifier ou tenter de vérifier que le projet est valable.

○ **Sélection proprement dite**

Le décideur choisit le projet ou une variante du projet, le refuse, demande des études complémentaires ou exige que la conception même soit modifiée tout ceci en fonction du rapport d'appréciation de projet. S'il y a plusieurs décideurs, il est nécessaire d'établir un consensus entre eux. Le décideur peut être une instance politique ou administrative : tout dépend de comment fonctionne le système institutionnel en place.

○ **La négociation**

Une fois le projet sélectionné par le décideur, il arrive souvent qu'une négociation soit nécessaire avec un décideur de niveau plus élevé au niveau gouvernemental ou la bailleur de fonds qui est choisi. La personne qui a sélectionné le projet doit alors choisir, préparer l'équipe de négociation (s'il ne le fait pas lui-même), préparer la position de négociation et clarifier les positions qui seront acceptables.

On négocie alors les prêts, subventions ou autres conditions nécessaires.

○ **L'approbation**

Si c'est nécessaire, on obtient dans cette phase finale l'approbation officielle du gouvernement et les conditions nécessaires au niveau juridique pour que le projet puisse se faire.

1.3.5 La réalisation

La réalisation d'un projet se fait sous quatre formes : la mise en œuvre, la réalisation de la phase investissement, la réalisation de la phase production, le contrôle et rééquilibrage du projet. Il est préférable d'associer dans les étapes de préparation et d'appréciation ceux qui auront à faire la réalisation, mais ceci est fait très rarement en pratique parce qu'on ne sait souvent pas qui fera la réalisation : c'est pourquoi d'ailleurs le gestionnaire du projet doit souvent tenter de gérer un projet qui est mal conçu parce que l'aspect gestion n'a pas été suffisamment pris en compte.

- **La mise en œuvre**

Avant de commencer le projet, on doit refaire le concept du projet pour qu'il se conforme au résultat de la négociation de l'étape IV. La phase « mise en œuvre » du projet consiste à faire la mobilisation des ressources qui seront utilisées, les amener à un niveau adéquat de qualité et créer les préconditions qui ont déjà été identifiées pour que ces mêmes ressources soient utilisées efficacement. En fait, c'est la période pendant laquelle on formalise l'engagement des intervenants en même temps que l'on obtient les ressources nécessaires. C'est alors que le plan d'opération se transforme en activités et où on met en place tout le système administratif interne ainsi que les liens avec les fournisseurs de produits et de service. Si le projet a été mal apprécié, des problèmes existeront dès cette phase et la mise en route se fera difficilement.

- **La réalisation de la phase d'investissement**

La plupart des projets comportent une phase d'investissement avant qu'ils puissent produire ce pour quoi ils ont été conçus. Il n'est pas certain que le même personnel et le même système administratif soient valables pour la phase de production tout dépend de chaque cas particulier. Si les coûts ont été mal appréciés ou si la mise en œuvre prend trop de temps par rapport à ce qui a été prévu, il y a danger de mettre en péril toute la viabilité financière du projet.

- **La réalisation de phase de production**

On met en place les liens avec les acheteurs et le système de production : ce dernier exige habituellement une montée en cadence graduelle.

Dans cette phase une attention particulière doit être accordée au système administratif interne afin de le corriger au plus tôt s'il s'avère inadéquat pour aider à une gestion efficace des ressources. On doit aussi continuer à maintenir les liens avec ceux qui ont comme objectif de voir le projet réussir afin que les conditions favorables de réalisation soient maintenues.

- **Les périodes de contrôle et de rééquilibrage**

A intervalles réguliers, le projet doit être contrôlé à l'aide du système qui a été mis en place le contrôle peut s'exercer par le chef de projet seulement ou par l'instance à laquelle se rapporte le chef de projet : cela dépend ici encore des particularités du projet. Ceci exige un système d'information adéquat et un système préétabli pour régler les problèmes. Si ceux-ci s'avèrent inopérants, on doit les modifier au plus tôt, sinon le projet risque de déraiser.

Notons qu'un système d'inspection fait partie du système de contrôle, mais ce n'est pas suffisant pour exercer un contrôle de gestion dans un projet.

Si le projet s'écarte des objectifs prévus, il ne faut pas automatiquement le ramener à son objectif initial mais examiner la situation afin de prendre une décision à savoir si le dérapage est un dérapage contrôlé et valable ou incontrôlé. On doit déterminer dès le début quelle sera la personne qui aura la responsabilité finale de prendre la décision du rééquilibrage, afin que les actions à prendre soient décidées le plus rapidement possible.

1.3.6 L'évaluation ex-post

Si on a préparé l'information nécessaire en cours de route, il est relativement facile d'effectuer l'évaluation du projet. Il est important d'utiliser des évaluateurs externes afin de garantir une certaine impartialité. L'objectif de l'évaluation est de vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficacité dans l'utilisation des ressources. On peut aussi tenter de juger si les objectifs étaient valables et réalisables. L'important est de faire une analyse des forces et faiblesses internes au projet, en tenant compte des situations qui étaient hors de contrôle du gestionnaire du projet afin de pouvoir tirer les leçons utiles pour d'autres projets du même type ou pour faire des propositions d'investissement liées à ce projet initial. Notons que si le projet n'a pas été un succès, on n'utilise pas l'évaluation ex-post seulement pour trouver ceux qui en sont responsables mais pour se garantir contre le même genre de problèmes. L'évaluation porte sur les mêmes aspects que ceux envisagés dans les étapes de préparation et d'appréciation.

Section 2 : Etapes de la phase de préparation d'un projet

Dans cette section nous allons présenter un ensemble d'analyses permettant de justifier la viabilité du projet sur différents angles. Il s'agit de présenter en quoi consistent : l'étude de marché, l'étude technique, l'étude sociale et environnementale, l'étude organisationnelle et institutionnelle, l'étude financière et enfin de l'étude économique.

2.1 Etude de marché

L'étude de marché représente une étape importante dans la mise en place d'un projet. Elle permet de déterminer les chances de succès du projet. Cette étude représente un travail d'exploration destiné à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des forces en œuvre dans le cadre d'un marché. Il s'agit d'une activité typiquement mise en œuvre dans le cadre de la réflexion marketing. Concrètement, une fois établi le périmètre à observer, cela recouvre l'étude des comportements, des appréciations, des besoins et des attentes des demandeurs et offreurs présents sur ce marché, ainsi que celles des conditions selon lesquelles ceux-ci agissent (ou non) pour réaliser les échanges correspondants à la satisfaction de leurs buts et intérêts.

Les études de marché utilisent des techniques quantitatives telles que le sondage, les panels, et des techniques qualitatives telles que les entretiens individualisés, les réunions de groupes. Les informations peuvent être recueillies :

- soit directement auprès des personnes qui peuvent être consultées par l'intermédiaire d'enquêteurs (interviews en face à face à domicile ou en salle, téléphone, dans la rue...) ou de façon auto administrée (soumission d'un questionnaire papier ou d'un questionnaire-formulaire par Internet).
- soit par recherches documentaires, compilation et analyse de toutes informations émanant de sources existantes et pertinentes (sources primaires, publications légales et/ou financières, résultats de processus de veille ou d'intelligence économique, travaux académiques, etc.).

En définitive les informations qui sortiront de cette étude seront importantes pour la suite à donner au projet. Cette étape doit être donc minutieusement conduite car elle servira de toile de fond pour l'étude technique et l'évaluation financière.

2.2 Etude technique

L'étude technique cherche à déterminer si le projet est techniquement faisable. Elle consiste à sélectionner une technologie adaptée, un processus de transformation conforme, à agencer de façon optimale les différents intrants du projet et à estimer l'ensemble des coûts résultants de

la réalisation et de l'opérationnalisation de ce dernier. L'étude doit être exhaustive pour permettre une estimation précise des coûts. Différentes étapes seront ainsi passées en revue :

2.2.1 Processus de production

Un processus de production ou procédé industriel est un système organisé d'activités qui sont en rapport de façon dynamique et qui sont tournées vers la transformation de certains éléments. Pour ainsi dire, les éléments entrants (les facteurs) deviennent des éléments de sortie (les produits) en raison d'un processus par le biais duquel sa valeur s'accroît. Il y a lieu de retenir que les facteurs sont les biens qui sont employés à des fins productifs (les matières premières). Les produits, à leur tour, sont destinés à la vente au consommateur ou au grossiste.

2.2.2 Besoins en inputs et autres moyens

L'étude des besoins en inputs doit faire l'objet d'une analyse détaillée pour assurer le fonctionnement normal du projet. L'étude doit porter sur : les spécifications de biens à rechercher, les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères et les conditions d'approvisionnement : prix, quantités minimales, régularité, transport, procédures, etc... Elle concerne aussi bien les matières premières et les produits semi-finis transformés par le projet que les autres consommations intermédiaires nécessaires au bon déroulement du processus de production.

La disponibilité des utilités doit faire l'objet d'une attention particulière à s'assurer que les besoins du projet sont compatibles avec les capacités actuelles et que les raccordements aux réseaux existants ne posent pas de problèmes particuliers. Il y a lieu de comptabiliser dans les coûts du projet les investissements additionnels dans ce domaine et d'en tenir compte au moment des études de rentabilité.

Dans le même ordre d'idées les problèmes de moyens de communication doivent faire l'objet d'une étude spécifique : construction de pistes, de routes pour l'écoulement d'une production, aménagements en vue de renforcer un réseau existant.

Enfin, les besoins en main d'œuvre doivent être examinés de la façon la plus large possible : besoins quantitatifs, mais aussi niveaux de qualification nécessaires ; il faut prendre également en compte les possibilités de recrutement local ou régional, en étudier les répercussions sur les autres activités économiques et déterminer les besoins en main d'œuvre expatriée. Un plan de formation par catégorie de personnels doit être défini si besoin en même temps que les études techniques, de façon à en intégrer les coûts global du projet.

De façon générale que ce soit pour la détermination du processus de production ou l'étude des besoins en inputs, il sera indispensable de disposer de référence qui pourront être issues de projets de même nature ou de résultats de la recherche.

2.2.3 Localisation

La localisation, lorsqu'elle n'est pas déterminée par la nature même du projet, elle doit faire l'objet d'une étude qui tient compte principalement de : la localisation des matières premières, de la disponibilité en main d'œuvre, de la disponibilité en terrains, de la disponibilité en eau, électricité, des conditions de transport des personnes et de biens et des lieux de consommation.

2.2.4 Calendriers des réalisations

Le calendrier des réalisations tient compte des résultats des différentes études techniques et doit décrire : la phase d'équipement, la phase de démarrage et de montée en production et la période de croisière.

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

2.2.5 Variantes

La réalité de la préparation d'un projet n'est pas aussi linéaire que pourrait le laisser penser la précédente présentation des études techniques. Il s'agit en réalité d'un processus itératif où les différentes alternatives et leur incidence sont considérées. C'est ainsi qu'en particulier l'étude des variantes s'applique : au processus de production, aux types de produits, à la taille du projet, à la localisation, au calendrier de réalisation et au montage institutionnel.

2.2.6 Evaluations des coûts

Sur la base de l'esquisse de projet qui ressort des études précédentes, il faut maintenant procéder à une estimation des coûts. Cette étape dans la préparation du projet va servir de support aux analyses financières et économiques ultérieures. L'étude doit porter aussi bien sur les coûts d'investissement que sur les coûts d'exploitation du projet :

- **les coûts d'équipement**

Le recours aux bureaux d'études spécialisés indépendants est une solution souvent retenue pour déterminer les différents coûts du projet. Toutefois, cette démarche n'exclut pas la prise en compte par les responsables du projet des coûts de projets similaires à celui que l'on est en train d'étudier, tout en considérant les différences liées aux dates de réalisation, aux conditions de production, aux modes d'organisation et aux économies d'échelle qui peuvent apparaître lorsque la capacité de production augmente.

- **Les coûts d'exploitation**

La prévision des coûts d'exploitation sur la durée du projet pose le problème de leur détermination initiale et de leur évolution. Il y a lieu de se rapprocher de la réalité des prix des facteurs auprès des fournisseurs de la place ou auprès d'unités de même nature.

Quant à l'évolution des coûts, devant l'impossibilité quasi générale de l'estimer, la solution la plus souvent retenue est de raisonner en prix constants et de procéder par la suite à des tests

selon différentes hypothèses de variation. Dans tous les cas (investissement ou exploitation), il y a lieu de distinguer l'origine des biens nationaux ou importés, la répartition des coûts en monnaie locale et en devises et de préciser le montant des taxes correspondantes.

2.3 Etude organisationnelle et institutionnelle

L'administration et la gestion peuvent paraître comme une condition nécessaire quant à la réussite ou à l'échec d'un projet.

En effet, une programmation des tâches, une définition et une délimitation des fonctions rendent une meilleure allocation des ressources imputables souvent aux lenteurs et autres goulots d'étranglements constatés dans le fonctionnement administratif, technique ou financier du projet. C'est pourquoi, il faut analyser le projet sur les plans institutionnel et organisationnel.

2.3.1 Etude organisationnelle

L'aspect organisationnel s'articule autour de l'environnement interne du projet.

L'organisation est «la création d'un ordre qui permet de rationaliser les procédures et d'attribuer clairement les responsabilités en matière de prise de décisions et de répartition de tâches ».

Cette analyse est indispensable pour un fonctionnement économique et rentable de l'organisation. La structure de l'organisation n'est pas une opération isolée et indépendante, elle doit en effet être conçue en fonction de la finalité du projet.

Cette conception est un élément indispensable pour le fonctionnement du projet et repose sur la définition des fonctions et des tâches de chaque acteur du projet, du style de gestion et des principes d'organisation. En principe, l'aspect organisationnel se résume à la structure et à la description des fonctions dans le projet.

- La structure de l'organisation du projet

La structure de l'organisation correspond à l'établissement de l'organigramme du projet et repose sur: l'attribution de fonctions aux unités organiques, l'attribution de postes aux unités organiques, la disposition des postes dans l'ordre hiérarchique.

- L'organisation des procédures et des instruments

Pour organiser le travail, les postes doivent être mentionnés et les responsabilités de chaque agent définies à travers une élaboration des procédures de base (procédures de recrutement, de passation de marché, comptable et financier...).

- La description des fonctions

La nature des fonctions à remplir dans une organisation et les responsabilités qui s'y attachent doivent être décrites de façon détaillée avant tout démarrage du projet.

2.3.2 Etude Institutionnelle

Généralement la préparation du projet doit tenir compte de l'environnement institutionnel dans lequel il va s'insérer. Notamment dans le cas de projet impliquant la puissance publique, il est utile de bien analyser le statut juridique du projet. De ce statut juridique découlent souvent des procédures administratives pouvant alourdir la gestion financière du projet ; par exemple : les règles de la comptabilité publique, la procédure des marchés publics, la mobilisation de la contrepartie nationale ;

- les dispositions administratives et réglementaires en vigueur dans le secteur ou les secteurs considérés : code des investissements, code foncier, codes des douanes, fiscalité applicable au projet, procédures, de planification ...

- la capacité des institutions à répondre aux besoins du projet, en particulier : institutions de crédit, système éducatif, etc.

2.4 Etude sociale et environnementale

L'analyse technique du projet portant sur la technologie, le processus de production et le site d'installation du projet doit être déterminée dans une perspective de respect des normes environnementales. En d'autres termes, l'influence réelle des activités du projet sur la société ne peut être obtenue qu'à travers la réalisation d'une étude d'impact social et /ou environnemental.

✓ L'analyse sociale de projet

L'impact social d'un projet se réfère principalement aux répercussions que peuvent avoir les activités du projet sur les rapports entre les personnes, sur les besoins des individus, sur les normes, les croyances, les traditions, les classes sociales, les mécanismes de socialisation et les sous- systèmes politiques qui constituent sans nul doute la structure sociale.

En d'autres termes, l'étude des conséquences sociales du projet doit insister sur :

- la compatibilité du projet avec les valeurs, les traditions et les normes de la population sous peine de rejet du projet;
- les caractéristiques démographiques et socioculturelles des populations ou des clients;
- la répartition des revenus de la population;
- l'organisation de la production (ménages, rôle de la femme, régime foncier, ...)
- ;
- la migration interne résultant des activités du projet.

✓ L'analyse environnementale de projet

La qualité de l'environnement est aujourd'hui une question qui intéresse de plus en plus le public et qui prend donc une importance capitale dans les décisions concernant le choix d'implantation d'un projet. En effet, l'impact environnemental caractérise l'influence ou l'effet du projet sur le milieu écologique, la qualité de l'air et de l'eau, la flore ou la faune ou surtout autre élément naturel susceptible de perturber la vie humaine, animale et / ou végétale.

Des problèmes pour l'environnement et l'écologie peuvent provenir non seulement de la production, mais également de l'utilisation et de la destruction finale des produits. Ainsi, les réactions négatives peuvent influencer sur la réalisation du projet, sur l'image ou sur le processus de production entraînant des coûts supplémentaires, et par conséquent la viabilité du projet entier peut être mise en cause.

Les facteurs suivants doivent être pris en considération pour analyser l'environnement du projet :

- émission d'odeurs désagréables aux alentours du site du projet;
- émission de produits chimiques dangereux ;
- dégagement de fumée ou de poussière;
- création de déchets recyclables et non recyclables ;
- émission de bruits (circulation, chargement, production des gros camions).

2.5 Analyse financière

L'évaluation financière permet de se prononcer sur la viabilité financière du projet. Elle répond à cinq types de préoccupations :

- déterminer le montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet ;
- déterminer le type de financement et la politique financière à adopter pour le projet ;
- analyser les variantes de projet en vue de choisir la meilleure ;
- calculer la rentabilité financière du projet ;
- calculer les risques financiers liés au projet ;

La réponse à toutes ces interrogations passe par la confection et l'utilisation d'outils comptables dont les principaux sont des comptes d'investissement et d'exploitation. L'analyse financière intervient dans la phase conception d'un projet à deux niveaux :

- au cours de l'étude de préfaisabilité ou d'identification avec comme méthode d'analyse, l'analyse financière sommaire (AFS) ;
- durant l'étude de faisabilité où la technique préconisée est l'analyse financière détaillée (AFD).

2.5.1 Analyse financière sommaire

C'est une méthode extra comptable de calcul rapide de la rentabilité de variantes d'un projet. L'outil qu'elle utilise à cet effet l'Echéancier des Flux Financiers (EFF) constitué à partir des dépenses d'investissement ainsi que des dépenses et recettes d'exploitation du projet.

Le but de l'AFS est de : déterminer le montant des investissements, déterminer le type de financement, procéder au choix de la meilleure variante, déterminer la rentabilité du projet

hors conditions fiscales et financières, et de se prononcer sur les risques financiers liés au projet.

Pour effectuer une AFS il faut passer par les étapes suivantes : élaboration du tableau des investissements et estimation de leurs coûts ; estimation du Fonds de roulement (FDR) ; estimation des dépenses et recettes d'exploitation ; élaboration de l'Echéancier des Flux Financiers et détermination de la rentabilité du projet.

Les hypothèses sur lesquelles l'AFS se base sont les suivantes : l'analyse s'effectue hors conditions financières et fiscales ; on ne tient pas compte de l'amortissement mais plutôt des renouvellements et les flux financiers sont calculés en monnaie constante.

2.5.1.1 Echéancier des flux financiers

C'est l'outil principal utilisé par l'AFS pour étudier la viabilité financière d'un projet ou de variantes de projet.

La somme algébrique du coût de l'investissement, des dépenses et des recettes d'exploitation, représente par définition le flux financier net ou cash-flow net (différent de la notion courante du cash-flow comptable). On peut donc décrire un projet d'investissement par un échéancier de flux financiers nets, se présentant de façon synthétique sous la forme d'un tableau récapitulatif, année par année, l'ensemble des dépenses d'investissement et de renouvellement, des dépenses d'exploitation et des recettes. Le solde cumulé en fin d'échéancier donnera la valeur nette du projet qui, bien sûr, devra être positive pour que le projet, ou la variante, soit retenue. L'EFF est articulé autour de six rubriques principales :

- les investissements et renouvellements
- la dotation en FDR
- les dépenses d'exploitation
- les recettes d'exploitation
- les flux nets annuels, différence entre d'une part le total des investissements et renouvellements, de la dotation en FDR et des dépenses d'exploitation et d'autre part le total des recettes, valeurs résiduelles et reprises de FDR
- les flux nets cumulés.

2.5.1.2 Estimation des besoins et de la dotation de FDR

Le fonds de roulement se définit comme la partie des capitaux circulants qui n'est pas financée par les dettes à court terme, mais par des capitaux permanents ou inversement.

Le besoin en fonds de roulement provient du « cycle d'exploitation ».

L'estimation du besoin en fonds de roulement du projet doit tenir compte au moins de quatre éléments fondamentaux consécutifs à la phase d'exploitation du projet :

- les salaires et charges sociales
- les stocks qui comprennent les stocks de matières premières et fournitures, les stocks de produits intermédiaires et enfin les stocks de pièces de rechange et de produits finis.
- les créances (clients et effets à recevoir)
- les crédits fournisseurs ou crédits à court terme (fournisseurs et effets à payer).

Financièrement, le cycle d'activité se traduit par une immobilisation de capitaux sous forme de stocks (d'intrants et de produits), immobilisation qui est raccourcie par les délais de

paiement aux fournisseurs (dettes commerciales). En termes comptables, le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) est ainsi égal à :

BFRE = + Stocks produits + Stocks intrants + Sommes dues par clients – Sommes dues aux fournisseurs

2.5.1.3 Calcul de la valeur résiduelle

C'est le montant pour lequel un bien peut être vendu après la fin du projet (ou valeur de rebut) et figure dans le cash-flow au début de l'année qui suit la fin de l'analyse du projet (Flux entrant ou coût positif).

Sur le tableau des échéanciers d'investissements et de renouvellements, on calcule les valeurs résiduelles pour chaque rubrique qui en dispose.

- les frais d'établissements, d'ingénierie, etc., n'ont pas de valeur résiduelle.
- le terrain servant à la construction est comptabilisé à sa valeur d'acquisition, car il ne se déprécie pas.
- les autres rubriques : les constructions; les machines et matériels d'exploitation, le petit matériel et outillage, matériel roulant, ainsi que les matériels et mobiliers de bureau ne sont pas comptabilisés si leur durée de vie est égale à celle du projet.

2.5.1.4 Détermination des flux nets annuels et flux nets cumulés

Les flux nets annuels sont déterminés à partir de l'expression suivante :

Total recettes – (total investissements + renouvellements + dotation FDR + dépenses d'exploitation) = Flux nets annuels

A partir de l'EFF on peut déterminer :

- le coût du projet qui est égale à la somme des investissements et du FDR
- type de financement : est en rapport avec les flux cumulés négatifs qu'il faut éviter pendant la négociation de l'emprunt.

2.5.2 Calcul de la rentabilité sommaire

La rentabilité intrinsèque est la rentabilité du projet du point de vue de l'ensemble de l'investissement réalisé quel qu'en soient les modes de financement et d'imposition des bénéficiaires.

Les critères les plus utilisés sont classés en deux grandes catégories :

- ceux qui ne font pas recours à l'actualisation : le délai de récupération et le rendement de l'unité monétaire investie.
- ceux qui utilisent l'actualisation : la VAN ou bénéfice actualisé et le TRI.

2.5.2.1 Méthodes sans actualisation

Parmi ces méthodes nous trouvons le délai de récupération et le rendement de l'unité monétaire investie.

➤ **Le délai de récupération :**

C'est le temps nécessaire pour que les recettes du projet déduction faite des dépenses d'exploitation équilibrent le montant des dépenses d'investissement. C'est également le délai nécessaire pour que le montant des flux financiers positifs équilibre le montant des flux financiers négatifs, pour que la somme algébrique des flux devienne positive.

En analyse financière, le délai de récupération est donné par l'année au cours de laquelle le solde cumulé de trésorerie devient positif. Entre deux projets ou variantes de projet, il faut choisir le projet ou la variante qui a le délai de récupération le plus court.

➤ **Le rendement de l'unité monétaire investie :**

Il existe plusieurs formes de ratio avantage-coût que l'on construit en fonction des besoins spécifiques d'information sur le projet. Le critère de rendement de l'unité monétaire investie est calculé en divisant la somme des avantages nets par le coût des investissements et renouvellement d'investissement : Il correspond au quotient du montant cumulé des recettes nettes des dépenses d'exploitation par le montant des investissements et renouvellements.

- Pour que le projet soit intéressant du point de vue de ce critère, il faut que R soit supérieur au coût total d'investissement divisé par i le nombre d'années de croisière (N) : $R > i$
- Entre deux projets ou variantes de projet, il faut choisir le projet ou la variante qui a le (r) le plus élevé.

2.5.2.2 Méthodes avec l'actualisation

Les principaux critères sont la valeur actuelle nette (V.A.N.) ; le taux de rentabilité interne (T.R.I.) et ratio coût/bénéfice actualisés.

➤ **Le bénéfice total actualisé ou la VAN (valeur actuelle nette) :**

La valeur actuelle nette, ou bénéfice total actualisé, est égal à la somme des flux actualisés sur toute la durée de vie du projet : somme des avantages bruts annuels actualisés diminuée de la somme des coûts annuels actualisés. Elle est donc égale à la somme des avantages nets actualisés.

- Le projet est acceptable dès lors que : $VAN > 0$.
- Entre deux variantes d'un même projet, ou deux projets, on considère que celle ou celui qui présente le bénéfice total actualisé le plus élevé est la (le) plus intéressant(e).
- Tout projet ayant une $VAN > 0$ peut être retenu.

➤ **Le taux de rentabilité interne (TRI ou TIR) :**

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation i , qui annule la valeur actuelle nette ou le bénéfice actualisé.

- La seule utilisation correcte de cet indicateur est de le comparer à la valeur (ou à la fourchette de valeurs) du taux d'actualisation i : l'investissement est acceptable si le $TRI > i$, et « à rejeter » dans le cas contraire.
- Le TRI est le taux tel que :

$$\sum_{p=0}^n \frac{(R_p - D_p - I_p)}{(1+i)^p} = 0$$

I_p : investissement de l'année p

R_p : recette de l'année p

D_p : dépense de l'année p

i : le taux d'actualisation

n : la durée du projet

2.5.3 Analyse financière détaillée

L'analyse Financière Détaillée (AFD), porte sur l'étude approfondie de la variante choisie. L'AFD est en fait la technique d'analyse financière utilisée dans l'étude de faisabilité et qui peut se prolonger dans la phase d'évaluation préalable. Son but est de :

- Mettre au point le plan de financement détaillé ;
- Vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel;
- Vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;
- Calculer la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires et des capitaux investis.

2.5.3.1 Différence entre AFD et AFS

La différence entre l'AFS et l'AFD porte sur les éléments suivants :

- Prise en compte de l'inflation
- Période de calcul plus courte
- Intégration des normes comptables dans les calculs

2.5.3.2 Etapes de l'AFD

En pratique, l'étude financière détaillée nécessite l'élaboration et l'examen des éléments suivants : le tableau d'amortissement des investissements ; le schéma de financement ; l'échéancier d'amortissement des emprunts ; le compte de résultat prévisionnel ; la capacité maximum d'autofinancement ; le tableau d'équilibre des ressources et emplois de fonds ; le calcul de rentabilité définitive du point de vue des actionnaires et des capitaux investis ; les tests de sensibilité.

2.5.3.2.1 Tableau des amortissements

Les amortissements représentent la perte annuelle de valeur des investissements. Cette charge calculée – et non réelle n'apparaît que dans les comptes de production –exploitation (où les dépenses d'investissements n'apparaissent pas en tant que telles), et jamais dans les comptes de trésorerie ou de bilan des flux. Les amortissements sont calculés sur la base de dépense passée.

Il fournit à la fois le récapitulatif et le détail des sommes à affecter à la dépréciation des immobilisations. Ce sont les annuités d'amortissement, autrement dit les sommes allouées annuellement à cette dépréciation, qui figurent dans les comptes de résultats prévisionnels annuels du projet.

2.5.3.2.2 Conditions de financement

Elles sont définies dans un schéma de financement qui permet de préciser l'origine et les modalités de financement des capitaux devant servir à la réalisation du projet.

A partir de ce tableau, on calcule le coût moyen des ressources en utilisant la technique des moyennes pondérées. Le coût moyen obtenu devra être comparé au TRI intrinsèque pour déterminer si le schéma de financement prévisionnel est compatible avec la rentabilité intrinsèque précédemment calculée.

2.5.3.2.3 Tableau de remboursement des emprunts

Pour chaque emprunt, un tableau de remboursement retraçant année par année le service de la dette du projet (intérêts et principal) devra être établi :

- L'annuité ou service de la dette est égal à la somme des intérêts et du principal
- La somme des remboursements annuels du capital (principal) est égale au montant de l'emprunt.

2.5.3.2.4 Compte de résultat prévisionnel

C'est un tableau qui présente année par année, les charges et les recettes d'exploitation du projet. L'ensemble des comptes de résultats prévisionnels du projet permet de suivre l'évolution sur plusieurs années ses résultats et de ses moyens financiers internes. Il indique également les soldes caractéristiques de gestion permettant de procéder à une analyse fine de la rentabilité et des risques du projet. Etant donné que l'étude est effectuée en monnaie courante, il ne faut pas oublier d'intégrer l'inflation dans les calculs. A cet effet, la démarche consiste à :

- chercher les prévisions d'inflation (taux) dans le pays auprès des institutions économiques (Ministère de l'économie, du plan et des finances, Direction de la statistique, etc.) ;
- à repérer dans le compte de résultat les postes susceptibles de faire l'objet d'une variation de prix ;
- et d'appliquer les coefficients à ces postes.

2.5.3.2.5 Tableau des ressources et emplois de fonds

C'est un instrument de mesure des flux financiers pendant une année. Il permet de vérifier la présence d'un solde net de trésorerie cumulé toujours positif, et à contrario de procéder à des modifications du schéma de financement d'une part, et d'autre part de s'assurer que le besoin en fonds de roulement est couvert par le solde de trésorerie cumulé.

2.5.3.2.6 Calcul des différents niveaux de rentabilité du projet

Comme dans le cas de la rentabilité intrinsèque, les critères utilisés pour apprécier la rentabilité financière aux différents niveaux sont le délai de récupération, le bénéfice actualisé et le taux de rentabilité interne. Ces niveaux sont les suivants : la rentabilité financière du point de vue des actionnaires ; la rentabilité des fonds propres et la rentabilité des capitaux investis.

2.5.4 Tests de sensibilité

Qu'il s'agisse de l'évaluation financière ou de l'évaluation économique, le raisonnement est couramment mené sur des données supposées fiables. Toutefois, du fait de l'incertitude nécessairement liée aux données utilisées dans l'étude des projets, il est important de vérifier l'impact que peut avoir la variation de certains déterminants de la rentabilité tant financière qu'économique tels que : investissements, quantités produites, prix de vente, coûts d'exploitation, conditions commerciales, taux de change, etc... Une des méthodes de vérification les plus courantes est le test de sensibilité, qui permet de mesurer la sensibilité des résultats du projet aux erreurs d'appréciation des principales variables. En pratique, on identifie d'abord des variables essentielles auxquelles on applique ensuite des variations (généralement de l'ordre de + 10 %) pour voir l'effet produit sur les résultats escomptés du projet.

2.6 Etude économique

Si l'évaluation financière est le résultat de combinaison de coûts et d'avantages dans la perspective d'éclairer l'intérêt du projet pour l'entrepreneur (niveau individuel ou macroéconomique), l'évaluation économique procède de ce même souci, mais au profit de la collectivité (approche macroéconomique). Pour l'analyse économique des projets, il existe 2 méthodes :

- La méthode des effets
- La méthode des prix de références

2.6.1 Effets économiques (Méthodes des effets)

La méthode des effets vise à quantifier concrètement l'insertion d'un projet dans l'économie nationale ou dans un secteur de l'économie nationale.

L'évaluation économique par cette méthode va donc consister à calculer et à retenir comme avantages les revenus supplémentaires entraînés par le projet d'investissement non seulement au niveau du seul groupe des agents investisseurs mais aussi au niveau de chacun des agents de cette collectivité nationale : salariés, entrepreneurs, Etat, collectivités publiques. On sait ainsi à qui profite le projet et à qui il coûte.

En effet, toute activité nouvelle provoque un développement d'activités en amont et en aval : auprès des sous-traitants, des entreprises de transport, des entreprises de construction, des sous-traitants de ces entreprises de construction et de transport etc. l'évaluation économique doit prendre en compte tous les effets liés au projet :

- ses impacts sur les autres activités composant l'économie nationale
- ses effets sur les revenus des différentes catégories d'agent

2.6.2 Méthode des prix de référence

Il s'agit d'une méthode d'analyse dont la mise en œuvre est simple et ne nécessite pas de prérequis macro-économique important.

Le risque réside dans la fixation et l'ajustement des prix de référence. Tout ajustement doit avoir nécessairement des justifications économiques explicites.

Pour que le prix et la valeur d'un bien ou service coïncident, la théorie économique stipule que les prix doivent être établis par le libre jeu de l'offre et de la demande dans un environnement de concurrence parfaite.

En réalité, des écarts existent entre les prix et la valeur de flux pour la collectivité en raison de distorsions et d'externalités.

L'objectif de la méthode des prix de référence est de définir un système de prix économiques valable pour la collectivité envisagée. Ces prix dits " de référence " sont des prix ajustés, virtuels et théoriques, connus sous le nom de " shadow price " ou " prix d'ombre "

Fondements d'une analyse des prix :

- le mécanisme des prix et le marché
- les distorsions des prix du marché
- externalités

Chapitre 2 : Méthodologie de l'étude

Dans ce chapitre, aborderons le contexte et le modèle d'analyse du projet puis enfin, nous terminerons avec la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Contexte et modèle d'analyse

Il s'agira dans cette section de montrer le tableau général du secteur de l'aviculture au Bénin et enfin de proposer un modèle d'analyse pour cette étude.

1.1 Contexte de l'étude

Il s'agit d'une description globale du secteur.

1.1.1 Situation du secteur

Pays d'Afrique occidentale, la République du Bénin couvre une superficie de 114 763 km² et s'étend sur 670 km, du fleuve Niger au nord à la côte atlantique au sud ; le Bénin compte 10 008 749 habitants (estimation en 2013). Il a comme voisins le Togo à l'ouest, le Nigeria à l'est, et au nord, le Niger et le Burkina Faso. Le climat du pays, situé dans une zone intertropicale, est globalement chaud et humide, avec des nuances saisonnières et géographiques liées à la latitude, au relief et à l'alternance des saisons. L'économie Béninoise est basée essentiellement sur ces recettes douanières, l'Agriculture, l'élevage et le tourisme.

Au Bénin, comme dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, il y a deux types d'élevages avicoles qui cohabitent : l'élevage avicole traditionnel et l'aviculture moderne qui est récente (1980) et prend de plus en plus d'importance. Comme dans la plupart des pays de l'UEMOA, elle s'est positionnée au sud du pays ; dans les périphéries de Cotonou et de Porto-Novo de même que les communes limitrophes telles que Abomey-Calavi, Zè, Sèmè-Kpodji, Akpro-Misséré, etc. et dans les villes secondaires : Ouidah, Allada, Avrankou, Adjohoun, Comé, Zogbodomey, Bohicon et Abomey etc... On note une incursion légère de cet élevage moderne dans le nord du Pays (Parakou, Djougou, Natitingou). Contrairement à l'aviculture traditionnelle moins exigeante, l'implantation de l'aviculture moderne est sujette à des investissements non moins négligeables, à la création d'emplois et, demande une conduite rigoureuse. Bien conduite, l'aviculture moderne constitue une source de fortune certaine pour les Aviculteurs.

D'après les statistiques de la Direction de l'Elevage, au Bénin, la volaille constitue la deuxième source de viande, après les bovins (21% contre 58% pour les bovins, 13% pour les ovins/caprins et 7% pour le porc). Et selon les données de l'UEMOA, le poulet béninois contribuerait à 2,4% dans la formation du chiffre d'affaire agricole du Bénin. Les œufs participeraient à 1,4% à la formation du chiffre d'affaire de l'agriculture béninoise.

Mais en dehors des perturbations technico-financières, il convient de signaler que l'euphorie de développement qu'a connu le sous-secteur de l'aviculture moderne béninoise dans les années 1990 à 2000 s'est émoussée face aux importations croissantes de volailles et parties de volailles qui proviennent des Pays de l'Union Européenne, le Brésil etc. Cette situation s'est aggravée par deux situations clés :

- à partir de 2003, par l'importation des œufs congelés (à bas prix) des pays tels que les Pays-Bas, la France et l'Afrique du sud ;
- la crise du maïs en 2004 caractérisée par la hausse du prix de cette denrée.

Cette période a entraîné une morosité ou le découragement des aviculteurs béninois. En effet certains sont amenés à cesser carrément l'aviculture et d'autres ont baissé de façon drastique leurs effectifs pour attendre une éventuelle stabilisation de la situation avicole béninoise avant de reprendre.

Le niveau de consommation de protéines d'origine animale au Bénin a été estimé en 2014 à 12 kg/habitant/an. Ce niveau de consommation est inférieur au seuil de consommation minimal recommandé, fixé par la FAO à 20 kg/habitant/an. La demande en viande de volaille est en augmentation constante, et la production locale d'œufs ne couvre que 10% de la demande. 32% des importations du Bénin concernent la nourriture, et on estime que 10% de la population est malnutrie.

1.2 Modèle d'analyse

La définition du modèle d'analyse permet une étude détaillée et approfondie du projet retenu. Elle permet de déterminer la viabilité de ce dernier à partir d'études spécifiques successives et complémentaires. A partir de cette relation, chacune de ces études est considérée comme une composante ou une variable indépendante de l'étude de faisabilité alors elle participe toute à l'explication de la variable dépendante que constitue la rentabilité du projet.

1.2.1 Variables Indépendantes et Variable Dépendante

La conception du projet va permettre de réaliser une étude détaillée à travers les variables ou études suivantes: commerciale, technique, organisationnelle, financière et économique.

En principe, ces cinq (5) variables permettent de déterminer la rentabilité et la viabilité du projet de ferme avicole.

Ainsi, ces variables se présentent comme des variables explicatives ou indépendantes de la rentabilité considérée comme la variable expliquée ou dépendante.

1.2.2 Indicateurs des Variables

Les indicateurs sont des critères de mesure de la performance d'une activité. Ils peuvent être d'ordre quantitatif comme qualitatif.

Dans cette étude, les indicateurs jugés pertinents peuvent être classés à deux (2) niveaux: les indicateurs caractéristiques de la conception du projet: c'est à dire les indicateurs qui apprécient la qualité des différentes études effectuées; les indicateurs appréciant la viabilité et la rentabilité du projet.

1.2.3 Définition des Variables Indépendantes et leurs indicateurs

Dans le tableau ci-dessous, nous allons indiquer les différentes variables et leurs indicateurs devant être utilisés dans notre étude.

Variables Indépendantes	Indicateurs
Etude commerciale	<p>Offre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production des produits avicoles • La quantité offerte par produits et par an • Prix pratiqués sur le marché • La qualité des produits offerts • Nombre de concurrents sur le marché <p>Demande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux d'évolution du marché • Différents segments du marché • Fréquence et période des achats • Taille du marché • Quantité consommée
Etude institutionnelle et organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Statut juridique du projet • Les fonctions principales • Les différents postes de travail • Le nombre du personnel et leur Compétence • Le processus du recrutement
Etude technique	<ul style="list-style-type: none"> • Types d'installations techniques • Régime alimentaire des animaux • Les races des poussins • Le lieu d'implantation du projet • Le nombre de personnel et leur compétence
Etude financière et économique	<ul style="list-style-type: none"> • La valeur actualisée nette (VAN) • L'échéancier du flux financier • Dotation aux amortissements • Le tableau de remboursement de l'emprunt • Le taux de rentabilité interne (TRI) • Le taux de rentabilité économique

	(TRE) <ul style="list-style-type: none"> • La valeur ajoutée supplémentaire (VAS)
--	--

Tableau 1 Les variables indépendantes et leurs indicateurs

1.2.4 Définition des variables dépendantes et leurs indicateurs

Variable dépendante	Indicateurs
Rentabilité du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Le Délai de récupération du capital investi (DRCI) • Le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI) • La valeur actuelle nette (VAN) • Le taux de rentabilité interne

Tableau 2 variable dépendante et indicateurs

NB : Notons que la rentabilité du projet (variables dépendantes) est fonction de l'efficacité de la phase de conception ou l'étude de faisabilité (variables indépendantes).

Section 2 : collecte et traitement des données

La méthodologie permet de tester et de vérifier le modèle d'analyse à partir d'une démarche scientifique fondée sur des outils de collecte conformes.

2.1 Méthode de collecte de données

Lors de l'étude de faisabilité pour la mise en place de la ferme avicole au Bénin, les informations ont été recueillies à l'aide de deux (2) méthodes:

- La recherche documentaire sur une étude de faisabilité et sur les fermes avicoles qui existent au Bénin et sur la mise en place d'une ferme avicole en générale grâce à différents documents disponibles sur le net et à la bibliothèque;
- la partie pratique sur le terrain muni d'un guide d'entretiens, nous a permis d'identifier et de recenser les infrastructures et les équipements d'exploitation d'une ferme avicole et également de vérifier certaines informations surtout celles relatives aux prix du matériel d'exploitation et de la commercialisation des produits avicoles.

2.2 Traitement des données

Une fois ces données collectées, nous les avons organisées, puis traitées avec les logiciels informatiques (Word et Excel) et procédé à l'analyse des résultats.

Deuxième partie : Cadre pratique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Présentation du document de projet

Section 1 : Etude de marché

Cette section fera le point sur la connaissance du secteur avicole, en particulier dans la localité devant accueillir le projet. Ces informations concernent le secteur avicole Béninois en termes de demande et d'offre. Mais aussi comment le projet compte s'insérer dans ce marché et la stratégie qu'on utilisera afin de se maintenir le plus longtemps possible.

1.1 Place des produits avicoles dans l'alimentation au Bénin

Le niveau de consommation de protéines d'origine animale au Bénin a été estimé à 12 kilogrammes par habitant et par an. C'est un niveau de consommation qui est inférieur au seuil de consommation minimale recommandé, fixé par la FAO à 20 kilogrammes de protéines par an. Environ 22 pour cent de cette consommation totale de protéines sont fournis par les produits avicoles. Selon les statistiques de la direction de l'élevage, la volaille constitue la deuxième source de consommation de viande, après les bovins (21 pour cent pour la volaille contre 58 pour cent pour les bovins, 13 pour cent pour les ovins/caprins et 7 pour cent pour le porc) (Programme de Développement de l'Elevage 2014 et Rapport annuel 2011 de la Direction de l'Elevage).

Notre projet consiste à mettre sur le marché des œufs de qualité et produits des poulets de chairs de qualité. Le processus de production consista à s'approvisionner en poussins de ponte et de chairs qui seront élevés pour respectivement la production d'œufs et de poulet de chair. Les poules de ponte à l'issue de leur production seront destinés à la vente.

Les produits seront livrés directement au client à travers des grossistes et ils pourront directement s'approvisionner dans les différents points de vente.

1.2 Analyse de l'offre et de la demande

1.2.1 Offre de viande de volailles

L'offre proposée par le secteur est représentée par les productions locales d'une part (les productions avicoles modernes et traditionnelles) et d'autre part, par les produits de volailles importés.

Pour avoir ces données, nous avons étudié le rapport "*Secteur Avicole Bénin*. Revues nationales de l'élevage de la division de la production et de la santé animales de la FAO qui date de 2015.

Le tableau ci-dessous représente l'offre de viande de volailles qu'offre la production locale

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Offre Poulets de chair(en tonnes)	20846	21360	22235	23485	23645

Tableau 3 offre de total de viande de volailles en aviculture modernes

On présente dans le tableau qui va suivre les chiffres issus des importations de viande de volaille

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Importations de poulets (en tonnes)	94084	114550	116836	152102	180110

Tableau 4 offre total des importations de viande

1.2.2 Demande national de viande

La demande de la viande de volailles en aviculture moderne pour avoir c'est donnée, nous nous sommes basées sur les données issues du rapport 2015 de la FAO et avons actualisés les chiffres en fonction de l'augmentation de la population actuelle et de la quantité moyenne de viande à consommer par la population

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Population du Bénin	9875963	10112563	10 234562	10 323 474	10 448 647
Demande en viande =po*12	118511556	121350756	122814744	123881688	125837764
Demande en tonnes	118511	121350	122814	123881	125837

Tableau 5 Demande nationale en viande

N.B. La demande est estimée sur la base des estimations de consommation d'un béninois en volaille qui est de 12 kg par habitant par an.

Une petite comparaison entre la demande entre l'offre et la demande (en tonnes) en volaille résumé dans la tableau ci-après

Année	2009	2010	2011	2012
Production locale (en tonnes)	21360	22235	23485	23645
Importation (en tonnes)	114550	116836	152102	180110
Demande	118511	121350	122814	123881
Demande-(po +importation)	-17399	-17721	-52773	-79874

Tableau 6 comparaison demande et offre

La consommation croit évidemment en fonction du chiffre de la population béninoise. La production locale à elle seule ne couvre pas la demande. Si la totalité des importations était destinés au béninois la demande serait largement couvert. Mais selon les études, 95% des importations de volailles et de parties de volailles sont réexportées dont 90% vers le Nigeria et 5% vers les pays de l'hinterland. On aurait plus possibilité d'investir si les importations étaient destinées à la population béninoise. Mais le Bénin sert juste de pôle de transitions vers les pays frontaliers au pouvoir d'achat plus élevé et à une population plus grande comme le Nigeria. De ce fait, la possibilité de vendre sur le marché la totalité de la production de la ferme reste toujours valable et cette idée s'accroît avec le fait que la production locale est de plus en plus mise en valeur au détriment des importations.

1.2.3 Offre et la demande de l'œuf

L'offre de l'œuf est composée par la production avicole moderne d'œufs de table et des œufs de table importés. Les tableaux ci-dessous présentent l'offre et la demande en œufs de table

Année					
Production	2008	2009	2010	2011	2012
Quantité produite (en tonnes)	10 238	12 268	11 814	12 914	15 858
Œufs importés (en tonnes)	2 372	5 355	3 561	1 198	3 408
Total	12 610	17 623	15 375	14 112	19 266

Tableau 7 Production d'œufs

Année				
Demande	2009	2010	2011	2012
Population urbaine	9875963	10112563	10 234562	10 323 474
Demande en Tonne	26070	26697	27019	27253

Tableau 8 demande en œuf

La demande en œuf est estimée en fonction de 2,64 kg par habitant urbain soit 44 œufs par habitant par an. La population est de 10323474 en 2012 avec un taux de croissance de 3.25%.

La production des œufs par le système traditionnel n'est pas prise en compte à cause de son caractère extensif. Sur cette base la somme des œufs importés et ceux de l'aviculture moderne ne couvrent pas la demande. La production d'œufs de poule d'aviculture moderne représente 54% de la demande tandis que ceux importés en représentent 17%. Il reste alors environ 30% de la demande qui est non satisfaite. La compétitivité de l'œuf importé réside dans le prix. Le prix de revient de l'œuf dans le meilleur des cas est 75 FCFA alors que ceux importés ont une valeur de moins 10,18 FCFA prix CAF et moins 15,15 FCFA de prix de revient par rapport aux œufs locaux. (Cas des importations de 2005 d'un poids brut de 2 408 235 kg pour une valeur de 589 132 990 FCFA prix CAF et 48.8% des droits de douanes). Les importateurs gagneraient leur profit en cédant les œufs à 20 ou 25 FCFA plus bas toute autre charges comprises. Cette compétitivité est atténuée à cause de la baisse de l'importation des œufs.

1.3 Analyse de la concurrence

La plupart des fermes commerciales de petite et grande échelle sont situées au Sud du Bénin. Au fur et à mesure que l'on se dirige vers le Nord du pays, les fermes avicoles deviennent plus rares, la priorité étant accordée à la volaille locale et à l'élevage des bovins et caprins. Le tableau 27(voir annexe) présente la liste des fermes commerciales sur l'étendue du territoire en fonctions des départements.

Le cheptel avicole moderne au Bénin est principalement composé de poulet de chair, poule pondeuse, pintade, dindon et caille. La production de poulets de chairs et d'œufs de table étant notre principale activité, les principaux acteurs de la sous-filière sont :

- Le groupe CDPA-Agrisatch basé à Tori qui réalise un chiffre d'affaire de plus de 50 milliards de francs CFA par an.
- Le groupe CAJAF COMON, premier importateur de produits avicoles au Bénin et qui détient près de 50% de part de marché dans le domaine.

Ils constituent les principaux concurrents sur le marché avec l'importation abusive de viandes de volailles de qualité « bas de gamme » hautement subventionnées.

Afin d'entrée sur marché et avoir entre 10% - 15% de part de marché à moyen terme, une stratégie marketing (voire plus bas) sera mise en place. Elle s'attellera à crée une certaine proximité avec la population afin de l'emmené à privilégier la production locale au dépens de produits importés de qualité douteuse. La principale faiblesse étant l'anonymat des

campagnes de publicités seront menés sur les différents médias de communication sans oublier l'aide aujourd'hui des réseaux sociaux (Facebook, Instagram...) qui constituent des plateformes essentielles pour se faire connaître. Notre stratégie de positionnement permettra d'identifier l'entreprise, le produit dans l'esprit du consommateur en montrant clairement sa différence par rapport aux concurrents à travers la qualité et les prix des différents produits ainsi que les services annexes comme les livraisons à domicile. Dans le cadre du projet, notre position dans ce secteur sera milieu de gamme.

1.4 Marché ciblé

Les consommateurs sont les populations, restaurants, hôtels, bars, pâtisseries, les poissonneries etc. La consommation de ces produits est active pendant les périodes de fête, les cérémonies funéraires ou rituelles, et les cérémonies religieuses. La principale cible reste les habitants des villes avec notamment (Allada, Cotonou, Porto-Novo, Ouidah, Abomey, Bohicon, Lokossa, Abomey-Calavi, Parakou, Nikki, Natitingou.) Ces villes sont prioritaires du fait qu'une bonne partie de la population de ces villes vivent au-dessus du seuil de pauvreté et en raison de leurs habitudes alimentaires. Notre marché s'étendra aux autres villes au fil du temps.

1.5 Stratégie marketing

1.5.1 Produit

Les produits avicoles choisis par le projet sont essentiels orientés vers la production des œufs de consommation et celle des poulets de chair de qualité.

1.5.2 Prix

Les prix des produits, les œufs et les poulets sont librement fixés sur le marché par la confrontation de l'offre et de la demande. Les prix de la volaille au niveau du marché sont très variés en fonction des périodes (fêtes) et taille du produit.

Toutefois, cette variation de prix ne tient pas en compte malheureusement des coûts de production mais très souvent liés à la spéculation de certains vendeurs ou exploitants. En revanche, les consommateurs sont très sensibles à toute variation de prix ou de qualité du produit. Un prix acceptable est un stimulant à la commercialisation des œufs et de volaille.

Pour pénétrer le marché, la stratégie « de prix de bas ou de pénétration » sera mise en œuvre par le projet. Les prix des œufs et de la volaille sont fixés de telle sorte qu'ils puissent être compétitifs sur le marché béninois. Un prix de base de 2300fcfa pour le poulet de chair et de 1800fcfa pour le plateau d'œufs sera envisagé.

Cependant, des réductions et des délais de paiements de 30 jours sont accordés aux clients grossistes.

1.5.3 Promotion

Les consommateurs sont très exigeants à la nature des produits avicoles et très sensibles au prix des œufs et de la volaille.

Dans le cadre du lancement de ces produits, la stratégie adoptée par le projet est de procéder à la publicité sur les lieux de vente en collant des affiches sur les parties visibles des points de vente afin d'attirer l'attention des consommateurs potentiels et de les informer sur le produit.

Aussi, les vendeurs doivent être en mesure de renseigner et de satisfaire les clients qui veulent consommer ces produits.

En plus, le projet va engager une opération de promotion tous les six (6) mois sur le lieu de vente en mettant en place des tickets de jeu aux clients fidèles et passer à un tirage au sort, Cette démarche vise à favoriser la distribution physique des produits et à fidéliser la clientèle. Aussi, il aura une forte campagne de publicité à des heures stratégiques à la radio qui est le canal de diffusion le plus écouté par les béninois. Les réseaux sociaux seront également mis à contribution afin de faire connaître nos produits.

1.5.4 Distribution

Pour la distribution du produit, le projet opte dans un premier temps pour la pratique courante qui est la vente des produits à des revendeurs grossistes et semi-grossistes. Ceux-ci vont distribuer leurs marchandises aux semi-grossistes et/ou aux détaillants qui ont des postes de vente de l'animal sur pied, dans les marchés ou au bord des voies. Le projet devra négocier des contrats de livraison à bonne date avec des hôtels, des superettes, des supermarchés, des restaurants, les services traiteurs etc. L'avantage de ces formes de marché est la garantie de déstockage à l'âge adulte de l'animal. Contrairement aux produits locaux traditionnels de volailles, les produits avicoles modernes ne font pas l'objet de collecte primaire et secondaire dans les marchés physiques. Aussi dans une seconde approche les clients particuliers peuvent directement s'approvisionner au niveau du projet au prix de grossiste. Des livraisons à domicile pourrait également se faire à la demande des clients moyennant des frais additionnels de transport.

Section 2 : Autres études

2.1 Etudes technique de la ferme avicole

2.1.1 La localisation du site du projet

La ferme sera située à Allada dans la commune de lissègazou à 50km de Cotonou. Le choix de cette zone se justifie pour plusieurs raisons:

Allada est à moins d'une heure de Cotonou qui facilitera la livraison du produit,

Le climat est favorable et il existe de petites implantations avicoles dans la ville,

On note également l'existence de réseaux de communication, d'électricité et d'eau;

La disponibilité de la main d'œuvre dans la zone ;

La disponibilité immédiate d'un terrain de 10 hectares ce qui représente des coûts en moins.

2.1.2 Le processus de production

Le projet de ferme avicole consiste à la production de deux (2) types de produits. Il s'agit de la production des poulets de chairs et celle des œufs destinés à la commercialisation.

Au niveau des œufs, le processus de production consiste à élever pour la première année des poussins dont l'âge varie entre 3 et 4 semaines.

Dans un premier temps, le projet achète ces poussins et après, lorsque l'entreprise aura fonctionné pendant une certaine période; il produira lui-même la matière première à partir des couveuses électriques. Le projet ne doit aucunement avoir une rupture de stock au niveau des matières premières et des produits consommables.

Au cours des années, les approvisionnements du projet des poussins seront essentiellement au Bénin auprès de structure compétente déjà en place qui ont fait leur preuve et dispose de produit de très bonne qualité.

L'ensemble de la volaille (poussins et poules) sera élevé dans des poulaillers qui seront construits à cet effet. Elle recevra une alimentation équilibrée afin de couvrir les besoins de production et de croissance, la couverture sanitaire et prophylactique nécessaire ainsi que le suivi technique.

Bâti sur 10 hectares clôturés pour des raisons de biosécurité, le Complexe industriel avicole sera divisé en trois compartiments : la zone pondeuse, la zone poussinière et l'usine de fabrication d'aliments pour volaille. La zone poussinière comptera deux bâtiments qui assurent l'élevage de près de 3000 poussins en gestation pour les préparer à être des pondeuses dans des conditions de biosécurité qui limitent tout risque de maladies cette zone sera aménagé pour être agrandie au fil de l'évolution de l'activité. La zone pondeuse comptera au début 2 bâtiments de ponte d'une capacité de 5000 têtes chacun. Au fil des années une extension sera possible.

2.1.2.1 Le cycle de production de la volaille

La croissance normale de la volaille est liée à une alimentation équilibrée mais également au manque de facteur de stress. Dans la production de volaille et des œufs, il est important de connaître le cycle de production.

Les poulets de chair seront produits en bande (1000 poulets) de trois (3) mois chaque année y compris le délai de salubrité des poulaillers de 10 jours.

Pour les pondeuses, la durée du cycle de ponte est de 10 mois. Une capacité de 1500 pondeuses peuvent être récupérer à la suite de cette période. Ainsi, ces pondeuses exploitées durant les 20 mois seront reformées à la fin de cette période.

Mais, il faut préciser que cette production varie selon les périodes de l'année. Pendant la période de fraîcheur, la production mensuelle peut atteindre 80œufs par pondeuse. Alors qu'en période chaude, cette production baisse et atteint 60œufs par pondeuse.

2.1.2.1 Le régime alimentaire de la volaille

Les pondeuses et les poussins seront nourris sur la base d'une alimentation complète pouvant couvrir les besoins d'entretien, de croissance et de production et qui apportera en proportion convenable les différents minéraux acides aminés et vitamines indispensables.

Pour une poule adulte, il faut 100 à 120 grammes d'aliment par jour. Chez les poussins, la consommation des aliments par sujet varie avec; l'âge et la race de volaille et surtout les objectifs de finition (poulets de chair ou œufs). L'alimentation de la volaille sera produite par le projet lui-même l'alimentation pour les volailles, sera essentiellement à base de maïs et de soja.

2.1.3 Les choix et les justifications techniques

2.1.3.1 Le choix des poussins

Le prix des poussins varie en font de la qualité ou du producteur. Par exemple, le prix moyen de vente du poussin au Bénin est estimé à 650 FCFA pour le poulet de chair et 800 FCFA pour les poulets de ponte.³

2.1.3.2 Le choix du type d'installations

Le projet opte pour des installations modernes et semi automatisé. Le choix des installations est très important pour la réalisation et la pérennisation de l'activité. Et les perspectives d'agrandissement de la structure.

2.1.3.3 Les bâtiments

Les bâtiments du projet sont constitués des bâtiments administratifs (bureau, magasin, local pour les vigiles) et des bâtiments d'élevage (poulaillers). Ils sont de type matériaux définitifs et représentent un investissement à long terme. Ils sont composés de : Deux bâtiments qui seront constitué de poulaillers pour assurer l'élevage de près de 3000 poussins dans la zone poussinière. La zone pondeuse comptera aussi deux bâtiments de ponte d'une capacité de 5000 têtes chacun. Pour une durée de 15ans.

Ces bâtiments qui abritent les poulaillers, permettent de créer un environnement propice à l'élevage des volailles c'est-à-dire répondent à leurs besoins sanitaires et physiologiques. Ils doivent respecter du point de vue technique les critères suivants: une température favorable à tout moment; une aération du bâtiment; une humidité contrôlé.

³ FAO.2015. *Secteur Avicole Bénin*. Revues nationales de l'élevage de la division de la production et de la santé animale de la FAO. No. 10. Rome.

2.1.3.4 Les équipements d'exploitation

La mise en place d'un élevage de la volaille nécessite un certain nombre d'équipements qui peuvent varier en quantité et en qualité suivant l'importance de l'investissement.

L'équipement technique du projet avicole sera constitué principalement de :

- une fabrique d'aliment (un broyeur et 4 mélangeurs) d'une capacité de production d'aliments de 2 à 3 tonnes par heure;
- deux couveuse- incubateurs: de dimension 65x68x80 cm. Le retournement des œufs dans la couveuse est entièrement automatique et celle- ci dispose d'un régulateur électronique de température et enfin une ventilation dynamique. Elle a une capacité de 600 œufs;
- deux véhicules type « bâché» pour le transport
- des matières premières et la commercialisation des produits;
- un (1) matériel de chauffage des poussins utilisé pendant la période de fraîcheur;
- une motopompe à moteur 4 temps: de débit maximum, de capacité de 58200 litres ou 58,2 cm³ et une hauteur de refoulement de 29 mètres au maximum;
- deux (2) balances servant à peser les aliments et la volaille;
- cinq éleveuses pour l'élevage des poussins;
- un (1) groupe électrogène à essence, moteur 4 temps, une puissance maximale de 4,5 CV (3,4 kilowatts) à 3600 *tri* min avec un démarrage manuel;
- des abreuvoirs automatiques distribuent en permanence de l'eau propre à la volaille.

Des abreuvoirs sont utilisés en fonction de l'âge de la volaille. La norme acceptée est un (1) abreuvoir 1^{er} âge pour 100 poules pour un âge compris entre deux (2) et quatre (4) semaines d'une capacité de 2 litres d'eau chacun. Par ailleurs, elle est de 3 abreuvoirs (2^{eme} âge et en finition) siphoniques pour un âge au-delà de 4 semaines d'une capacité de 10 litres;

- des mangeoires: 16 mangeoires sous forme d'assiettes plastiques creuses d'une capacité de 2 kilogrammes chacun sont utilisés pour 500 poussins.
- Pour la grande volaille, 16 mangeoires siphoniques ayant une capacité de 4 kilogrammes chacun servent à alimenter 500 poulets; des pondoires sont confectionnés localement par les artisans. La norme au niveau des poulaillers est de 1 nid pour 5 poules équivalant à un pondoir de 10 nids pour 50poules.

2.1.4 Le programme de production prévisionnel

Pour les différents types de produits avicoles, le volume de production prévisionnel sera déterminé en fonction de la demande du marché pour les trois premières années.

Pour la première année, le niveau d'activité sera de 70%, ensuite 85% pour la deuxième année et finalement 100% à partir de la troisième année. Chez les pondeuses, le taux de ponte moyen est de 72 œufs par pondeuse pour un cycle de production de 10 à 12 mois.

Cependant, la production avicole comporte d'énormes risques liés aux pertes des poulets et des œufs. Les taux de mortalité moyen chez les poules pondeuses sont de 9% et chez les poulets de chairs de 5%. Par contre, au niveau des œufs le taux de perte de la production varie entre 4 et 8% soit en moyenne 6 %. Pour ce taux, le projet décide de prendre 4 % en raison des techniques de ramassage à mettre en place.

Ainsi, le projet envisage de produire au cours de l'année de croisière une quantité de 2698278 œufs et environ 10000 poulets de chair.

2.1.5 Les besoins en alimentation de la volaille

Les besoins en aliments sont évalués selon les consommations journalières et l'âge des poussins et des poulettes. Le projet doit produire une alimentation pour la volaille et ensuite vendre le reste aux autres fermes avicoles.

Ainsi, les besoins annuels en aliments de la volaille sont évalués à partir de l'indice de consommation moyen des poules qui est égale à 0,0185 tonne par an.

1 ^{er} mois	15g/jour
2 ^{ème} mois	40g/jour
3 ^{ème} mois	55g/jour
4 ^{ème} mois	70g/jour
5 ^{ème} mois	75g/jour
6 ^{ème} mois	85g/jour
7 ^{ème} mois	100g/jour

2.1.6 Les besoins en produits vétérinaires et d'entretien

Ils sont nécessaires pour la prévention sanitaire des locaux et de la volaille. Les produits vétérinaires couvriront la prophylaxie contre les épizooties des volailles du projet à savoir:

- la pseudo peste aviaire et la variole aviaire;
- les vers gastro- intestinaux;
- les infections;
- les vitamines et acides animés indispensables.

En effet, le projet doit mettre en place un programme de prophylaxie avec l'aide des Techniciens.

2.2 L'analyse organisationnelle du projet

2.2.1 La forme juridique du projet

Pour la formalisation du projet, nous avons opté pour la création d'une société sous la forme juridique de Société Anonyme (S.A) dont les règles de constitution et de fonctionnement sont Éditées au niveau de l'acte uniforme de l'OHADA.

Le choix d'une S.A résulte de plusieurs raisons dont entre autre, le besoin important des investissements par le projet, la recherche d'une certaine crédibilité auprès des institutions financières, la préservation du patrimoine des promoteurs en cas de faillite de l'entreprise.

Le capital social du projet s'élève à dix (10) millions FCFA. Il est reparti entre les actionnaires selon l'apport de chacun. Dès la constitution du projet, les apports en nature doivent être entièrement libérés par les actionnaires. Par contre, les apports en numéraire doivent atteindre au moins un quart du capital social libéré par les actionnaires.

2.2.2 L'organisation du projet

La ferme avicole est dirigée par deux (2) organes de décision (l'assemblée générale et le conseil d'administration) et d'un organe de direction (direction générale). Cependant, cette analyse organisationnelle est orientée vers l'organe de direction du projet.

Ainsi, l'organisation et le fonctionnement de la ferme avicole dépendent de l'adéquation de 2 facteurs: les ressources humaines; les ressources matérielles.

2.2.2.1 Les ressources humaines du projet

Les ressources humaines sont composées des agents permanents et des agents temporaires. Ces agents sont recrutés en fonction de la mission et du niveau d'activité de la ferme.

2.2.2.2 La gestion des fonctions

Le processus d'organisation commence par la mise en place d'un organe de direction. En effet, une entreprise définit des objectifs et se donne les moyens de les atteindre par la réalisation des activités. C'est pourquoi, la mission et les activités détermineront les fonctions à mettre en place. Cet organe de gestion est composé de :

La Direction Générale: le Directeur Général peut être un salarié comme il peut être choisi parmi un des actionnaires. Il a pour mission d'assurer le pilotage stratégique et s'assurer de la cohérence de son plan opérationnel avec la stratégie globale.

Le Département Technique: ce service intervient d'une part dans les opérations de production des œufs et de la volaille et d'autre part le suivi sanitaire Des infrastructures de l'entreprise. Il est constitué d'un technicien de l'élevage, de deux (2) agents techniques qui assurent le suivi zoo- sanitaire de la ferme et des manœuvres ;

Le Département Commercial: ce service a pour mission la vente des produits du projet, la prospection des nouveaux clients et la mise en œuvre du plan d'action marketing de l'entreprise. Il est composé d'un chef de ventes et des commerciaux ou revendeurs;

Le Service Comptabilité: Tenir une comptabilité juste et en temps réel. Superviser sa mise en œuvre dans les domaines de la comptabilité générale et analytique, de la gestion de la paie et de la fiscalité.

Le Département achats et moyens généraux : ce service définir et mets en œuvre la politique des achats de l'entreprise selon des objectifs de rationalisation et de réduction des coûts. Il assure la coordination et la supervision des activités d'achats et la gestion des ressources matérielles de l'entreprise.

2.2.2.3 L'organigramme du projet

La ferme avicole est dirigée par un Directeur Général. On dispose également de quatre services placés sous l'autorité directe du Directeur Général ayant chacun des agents subordonnés pour effectuer la mission qui leur est confiée.

Ainsi, l'organigramme se présentera comme suit:

Organigramme de la structure.

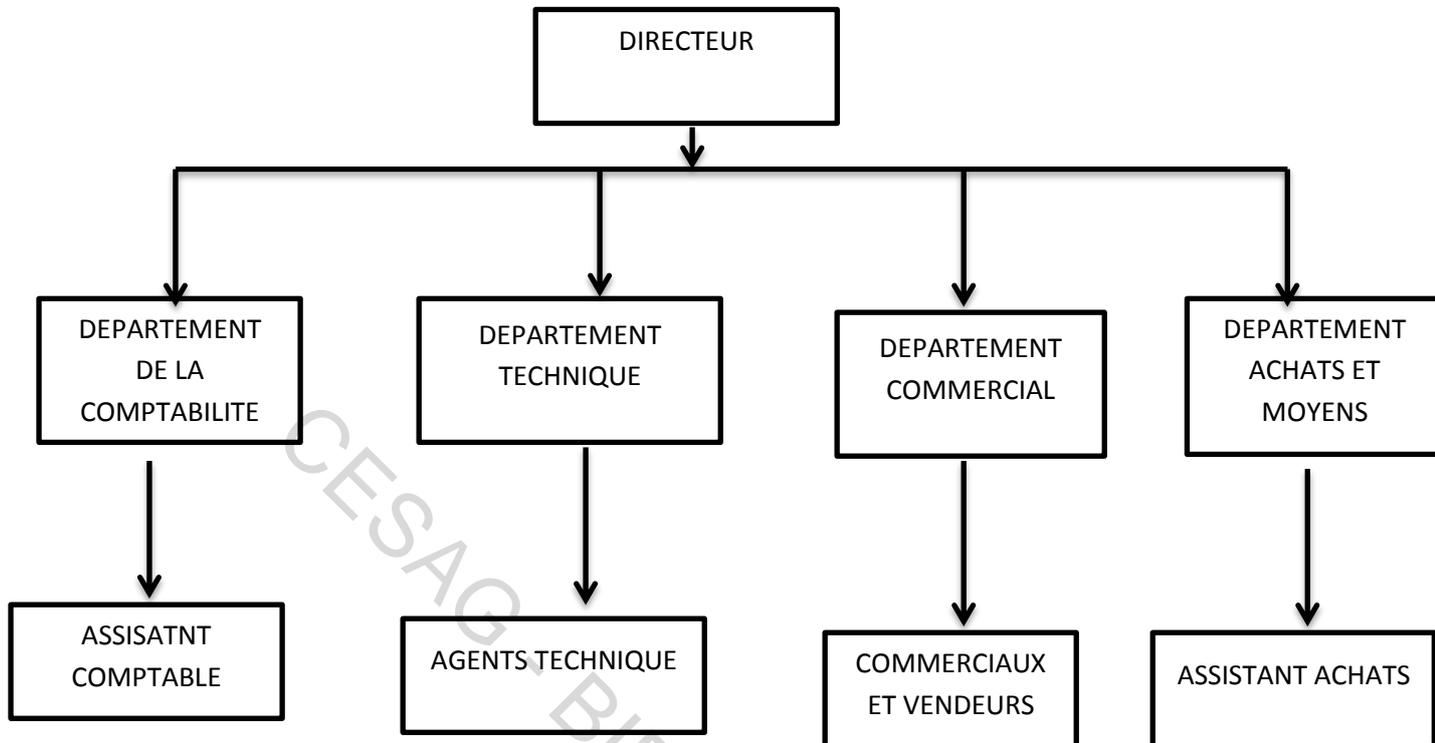


Figure 1: Organigramme de la structure (source : nos soins)

2.2.1.4 Le plan d'emploi des agents

Pour mener à bien les activités qui incombent à la ferme avicole, le plan de l'emploi des agents doit être établi. Ce plan est défini à partir de la mission et des activités du projet. Il permet de dégager le nombre, le profil (qualification) ainsi que la durée du contrat des agents recrutés par le projet.

2.2.1.5 La gestion des ressources matérielles

Les ressources matérielles du projet doivent être bien gérées afin que la ferme avicole puisse accomplir la mission qui lui est assignée. En effet, la gestion de ces ressources matérielles est déterminée au moyen des procédures définies dans un manuel.

Chapitre 4 : Evaluation financière, Environnementale et Recommandations

Ce dernier chapitre de l'étude fournit d'abord les informations sur la viabilité du projet en analysant l'ensemble des dépenses et recettes du projet à travers l'AFS et AFD. Ensuite il et mis en évidence l'impact du projet sur l'environnement à travers une étude environnementale. Enfin, le chapitre se termine par des recommandations.

Section 1 : Evaluation financière

Elle traite les aspects financiers du projet pour donner les coûts et avantages du projet. Cette évaluation se fera à travers l'AFS et l'AFD.

1.1 Analyse financière sommaire

➤ Les investissements

Lors de la réalisation du projet, les besoins en investissements révèlent essentiellement les éléments suivants: les investissements des poussins et des poulettes, les investissements d'infrastructure, les investissements immobiliers, les investissements en matériels.

✚ Les investissements immatériels

Les investissements immatériels sont constitués des frais de constitution et de démarrage des activités du projet. La valeur est évaluée à 242000FCFA.

✚ Les investissements d'infrastructure

Ils concernent essentiellement le terrain, les bâtiments et la clôture de protection.

✚ Le terrain

Le projet de ferme avicole est aménagé sur un terrain d'une superficie de 10 hectares (ha). Cette acquisition étant un terrain déjà existant ce que représente un avantage pour le projet. En l'état actuel des choses l'hectare coût environ 3200000fcfa dans la zone mais vu que le terrain existe déjà on prend son coût globale de base qui est 1500000fcfa pour bénéficier de cet avantage.

✚ Les bâtiments d'exploitation

Outre l'acquisition du terrain, il est prévu de construire des bâtiments servant de bureau et d'exploitation de la volaille mais également tous les travaux connexes (système d'évacuation de déchets de la volaille). La valeur estimative des bâtiments s'élève à 31550000 FCFA.

✚ La clôture de protection de la ferme

La ferme doit être entièrement clôturée pour éviter les intrusions des personnes et surtout des animaux. Cette clôture sera grillagée sur une superficie de 10 hectares (ha) et est estimée à 3.000.000 FCF A.

✚ Les travaux de forage de puits

Il sera procédé au fonçage d'un (1) puits pour l'approvisionnement en eau compte tenu des besoins importants en eau. Cette eau sera recueillie et versée dans un bassin d'une capacité de 30 m³ au moyen d'une pompe électrique. Le coût du fonçage et du terrassement du puits s'élève à 250.000FCFA.

➤ **Les investissements en matériels**

✚ **Les équipements avicoles**

La valeur des équipements avicoles se chiffre à 15.425.700 FCFA.

La liste des équipements et les coûts se retrouvent en annexe tableau 10

➤ **Le planning de réalisation des investissements**

Le projet de ferme avicole acquiert de nombreux investissements surtout en infrastructures.

La mise en place de la majorité des investissements de l'entreprise débutera l'année 0.

Mais, compte tenu du nombre important des poulaillers à construire et du niveau d'activité de la ferme la première année d'exploitation, le promoteur construira des poulaillers susceptibles d'accueillir la quantité de volaille à produire dès l'année 0 soit environ 10000 poussins de ponte et 4500 poussins de chair. En résumé, le projet va construire 2 poulaillers pour les poulets de chair et 5 poulaillers pour les pondeuses.

L'arrivée de la volaille doit coïncider avec la fin des travaux de construction des poulaillers.

Le reste des investissements en poulailler sera réalisé au cours de la première année d'exploitation.

➤ **Les dépenses d'exploitations prévisionnelles**

Les dépenses sont exécutées au cours de la réalisation des activités de la ferme avicole. Elles sont nécessaires au démarrage des activités et sont déterminées au cours de l'année de croisière (année 3) de l'exploitation.

✚ **Achat de poussins et de pondeuses**

Les poussins et les pondeuses sont considérés comme les matières premières de la ferme.

C'est pourquoi, l'acquisition de celles-ci est très capitale pour l'exploitation de la ferme.

Pour son exploitation, le projet envisage de prendre des poussins locaux qui sont de bonne qualité et qui sont disponible à de bon prix chez des exploitants qui ont déjà fait leur preuve dans le domaine. Le prix d'un poussin de chair jusqu'au site du projet est estimé à 650 FCFA. Le prix d'un poussin de ponte dans l'optique d'exploitation s'élève à 800 FCFA. Le projet envisage de passer une commande de 14500 sujets dont 10000 poussins de ponte et 4500 poussins de chaire.

✚ **Achat de matières premières pour l'alimentation**

Comme nous l'avons souligné, l'alimentation de la volaille sera fabriquée au niveau du site du projet. Aussi, les prix des matières premières fluctuent selon les périodes de l'année.

C'est pourquoi les matières premières disponibles sont évaluées en tenant compte surtout des disparités de la saison. Les quantités d'aliments produites correspondent à celles de la consommation de la première année d'exploitation du projet.

Le coût global est de 33.889.472,9FCFA. L'alimentation est essentiellement composée de maïs et de soja.

✚ **Achat de produits vétérinaires et d'entretien**

L'acquisition des produits vétérinaires et d'entretien se fait par l'intermédiaire d'une entreprise locale. Ces produits vétérinaires sont importés et leur valeur pour l'année de croisière se chiffre à 15.117.500 FCFA.

✚ Les emballages

Les emballages ou les alvéoles sont utilisés dans le cadre de la distribution des œufs à la clientèle. En effet, les œufs sont placés dans les alvéoles puis stocker dans le magasin avant toute distribution sur le marché. Le prix d'achat de l'alvéole s'élève à 75 FCFA.

L'ensemble des éléments qui rentreront dans les dépenses d'exploitation se retrouve en annexe.

➤ Analyse financière sommaire

Elle consiste à faire une évaluation financière très rapide du projet avicole à travers la détermination de l'échéancier des flux financiers au cours de huit (8) années d'exploitation.

✚ Les coûts des investissements

Les coûts des investissements pour le projet avicole s'élèvent à 50.412.100 FCFA.

✚ Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Les besoins en fonds de roulement de la ferme avicole en année de croisière (année 3) sera déterminés à partir des éléments suivants: achat des poussins et poulettes, achat de l'aliment, achat de produits vétérinaires, emballages (alvéoles), le salaire du personnel, les autres frais (énergie, eau, téléphone), le carburant et lubrifiant.

Le montant du BFR du projet à la 3e année s'élève à 180.258.800 FCFA.

✚ Le coût de la ferme avicole

Il est calculé à partir du coût des investissements de base pour la mise en place de la ferme.

Le coût global de la ferme est de 230.670.900 FCFA.

✚ La détermination de l'échéancier des flux financiers du projet

Le tableau de l'échéancier des flux financiers représente la valeurs des dépenses et recette de la société par an. Les flux financier obtenu dans ce tableau ont pour but d'apprécier la rentabilité de l'activité par la détermination de la Valeur Ajouté Nette et du Taux de Rendement Interne. Ainsi, L'exploitation de la ferme avicole montre que les flux financiers sont négatifs pour les deux premières années respectivement de 107.190.927FCFA et 41.387.555 FCFA.

Mais à partir de la 3e année d'exploitation, les flux financiers deviennent positifs.

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

La valeur actualisée nette sommaire du projet avicole pour les taux d'actualisation choisis donne les valeurs suivantes: pour un taux d'actualisation de 30%, la VAN est égale à 173.848.258 FCFA. Le TRI = 52%

On peut donc conclure que le projet est rentable puisque le TRI est supérieur au coût du capital ($52\% > 15\%$).

Aussi les résultats du calcul du RUMI (rendement de l'unité monétaire investi) nous permettent de conclure que 1 franc investi rapporte 5 francs.

L'investissement sera récupéré au bout de 3 ans 8 mois 83 jours.

Tous les autres tableaux de l'analyse financière sont en annexe.

1.2 L'analyse financière détaillée

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

➤ Les dotations aux amortissements

Le montant des dotations aux amortissements se chiffre à 5.549.033 FCFA

➤ Le plan de financement du projet

Tous les investissements du projet seront financés par un apport personnel des promoteurs à hauteur de 30% et un emprunt bancaire de 70%.

Ainsi, le besoin de financement du projet avicole se chiffre à 230.670.900 FCFA dont:

Apport personnel (30%) 69.201.270FCFA. Montant de l'emprunt (70%) : 161.469.630 FCFA

L'ensemble des caractéristiques de l'emprunt et un plan détaillé de remboursement se retrouve en annexe.

➤ Les soldes de gestion de compte d'exploitation prévisionnel

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion permet de dégager des soldes positives au niveau de la marge brute sur matières premières et de la valeur ajoutée durant toute la durée du projet.

En plus, cette analyse montre un résultat net de perte et une capacité d'autofinancement (CAF) négatifs de 27.968.431 FCFA au cours de la première année d'exploitation du projet.

Par contre, les résultats restent positifs durant toutes les autres années.

➤ L'utilisation des ressources du projet en emplois

Les ressources du projet permettent de financer les emplois. A ce niveau, il faut retenir les caractéristiques suivantes:

Les actionnaires reçoivent annuellement des dividendes à hauteur de 10% des capitaux propres c'est à dire 6.920.127 FCFA à partir de la quatrième année d'exploitation ; le solde de trésorerie en début d'année du projet est négatif pour les deux premières années d'exploitation.

➤ L'évaluation de la rentabilité des actionnaires

Cette rentabilité du point de vue des actionnaires est analysée comme suit: l'apport des promoteurs du projet se chiffre à 69.201.270 FCFA et en retour ils reçoivent chaque année des dividendes de 6.920.127 FCFA durant 5 années d'exploitation.

Les tableaux de l'analyse sommaire et détaillé se retrouvent en annexe. L'ensemble des valeurs est en FCFA.

Section 2 : Etude environnementale et recommandations

2.1 Etude environnementale

En se basant sur la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement, pour la mise en place d'une ferme de cette taille, il sera nécessaire de faire juste une Analyse Environnementale Initiale (AEI). Et de faire une déclaration auprès de la direction de l'environnement.

Néanmoins, une analyse de l'impact de l'activité sur l'environnement pourra prendre en compte la santé et la sécurité humaine sur le lieu de travail. En effet, l'exploitation nécessite l'utilisation de carburant pour fournir de l'énergie. Le stockage de cet élément étant une source potentielle de danger d'incendie ; il faudra veiller à bien le stocker loin de toute source de chaleur notamment loin du groupe électrogène et des poussières.

La qualité de l'air étant aussi un élément à prendre en compte pour la bonne santé des travailleurs, l'exploitation de l'élevage avicole s'accompagnant généralement d'émission polluante notamment des nuisances sonores et olfactive.

Pour répondre à cette problématique sur la qualité de l'air, nous assurerons une ventilation suffisante des poulaillers pour garder la litière séchée. Aussi le fumier obtenu au nettoyage des poulaillers sera bûché en attendant de l'envoyer par exploitation dans les champs environnant comme source d'engrais.

2.2 Recommandations

Les recommandations s'adressent premièrement à toute personne désireuse d'investir dans un projet avicole et enfin aux autorités publiques qui ont le devoir de garantir de bonne condition pour la promotion de l'entrepreneuriat.

2.2.1 Recommandations aux promoteurs

La réussite dans du projet sera assurée par la prise en compte de certains facteurs essentiels : faire une bonne étude de faisabilité, s'entourer de professionnels de ce secteur et être un bon manager et assurer une bonne communication de son produit.

- ✓ L'étude de faisabilité est primordiale lorsqu'on veut réaliser un projet. En effet, elle est d'une grande utilité et constitue un outil précieux pour la prise de décision. Avant de se lancer dans la réalisation d'un projet il est recommandé de vérifier sa faisabilité à partir d'une série d'études spécifiques et complémentaires. Cette phase du cycle de vie du projet, permet d'étudier les facteurs de réussite, d'analyser les risques et avantages du secteur dans lequel le projet va s'intégrer. Ainsi, grâce aux résultats obtenus dans cette étape, le promoteur pourra prendre une décision sur la suite à donner au projet. Par la suite, veiller alors à mettre en place un bon business plan
- ✓ Il faudra également veiller à avoir à ses côtés des professionnels du secteur. En effet, l'on n'a pas besoin d'être dans un domaine avant de s'y lancer ; mais pour garantir une bonne réussite du projet, il faudra ne s'entourer que de personnes compétentes. C'est

ainsi qu'il faudra mettre en place une organisation interprofessionnelle nationale bien structurée, forte, dynamique et poursuivant des objectifs clairs ;

- ✓ l'application stricte des règles de management est importante pour assurer la réussite de son projet. En effet, un bon promoteur doit pouvoir se former aux outils et techniques de gestion et de négociation ; il doit être compétent en management et avoir des qualités d'un bon leader qui lui permettront d'être efficient et efficace dans l'exécution de sa mission. Au il faudra mettre en place des stratégies de communication pour amener la population à consommer les produits avicoles locaux.

2.2.2 Recommandations aux politiques

A partir des résultats de l'étude, il ressort que le projet étant rentable, il constitue une source de rentré d'argent pour le compte de l'Etat. Sur le plan de l'emploi, le projet participe à la lutte contre le chômage, à travers le recrutement de citoyens qui seront des charges en moins pour l'Etat. Mais pour mettre les promoteurs dans de bonne conditions, l'Etat devrait veiller à organiser des formations à la faveur des acteurs ou exploitants avicole sur la gestion d'exploitation, la conduite d'élevages, les outils et techniques de recherche de financement efficace ; mettre en place des mécanismes de financement adapté aux exigences de l'activité agricole ; mettre en place un système de suivi pour accompagner les exploitants bénéficiaires de microcrédit dans la gestion opérationnelle de leur ferme et assurer leur pérennité ; mettre à jour et rendre accessible les données et informations relatives au secteur agricole plus précisément à la sous-filière aviculture ; mettre en place des structures de recherche et de formation sur les technologies de productions d'intrants organique et botanique ; construire et entretenir des infrastructures routières pour favoriser l'écoulement des produits ; rendre accessible les textes de loi sur le foncier et sensibiliser la population sur ces lois ; mettre en place des politiques pour favoriser la consommations des produits locaux.

CONCLUSION

La présente étude a porté sur faisabilité d'une mise en place d'une ferme moderne avicole au niveau de la localité d'Allada au Bénin. Pour ce faire, notre étude a été axée dans une première partie sur la revue documentaire présentant ainsi la notion de projets, le cycle de vie du projet et enfin les étapes de préparation de celui-ci. A travers ces notions, un modèle de conception a été mis en place pour évaluer la rentabilité et la pérennisation du projet.

Une étude du marché Béninois montre une faible consommation de protéine d'origine animale qui est actuellement à 12kg par habitant par an. Aussi l'offre est actuellement dominée par les importations de viande de volaille congelée. Ces différentes observations nous ont permis d'élaborer le plan marketing pour un tel projet. Les produits seront vendus au même prix que ceux pratiqué actuellement sur le marché et seront destinés aux populations des grandes villes du pays.

Dans l'étude technique nous avons exposé les caractéristiques du lieu d'implantation afin de justifier notre choix. Aussi nous avons listé les besoins matériels de la ferme dans l'étude organisationnelle, les postes et les responsabilités ont été définis ainsi que les niveaux hiérarchiques. Outre les ressources matérielles et humaines, le projet nécessite des moyens financiers. Pour répondre à ce besoin, nous aurons recours à un emprunt auprès d'une institution financière de la place. Les résultats de la Valeur Actualisé Nette est positive ; le niveau du Rendement de l'Unité Monétaire Investi ; le délai de récupération des capitaux investi qui est inférieur à la durée de remboursement ; le Taux de Rentabilité Interne est supérieur au coût du capital nous permettent de conclure que ce projet est rentable et viable. L'exploitation, n'a pas d'impacts négatifs majeurs sur l'environnement. Celles qui ont été relevé au cours de l'étude environnementale pourront être contournées par l'application rigoureuse des mesures proposées.

A noter des difficultés dans la mise en place de cette étude comme : le manque de données et d'informations actualisées concernant le secteur de l'aviculture ; le manque de soutien aux exploitants avicole de la part de l'Etat ; l'accès difficile au financement ou au crédit bancaire ; le manque formation solide en gestion et conduite d'élevage offert aux aviculteurs; le manque de connaissance des textes de loi sur le foncier ce qui entraine des conflits avec les propriétaires terriens.

Au vue de tout ce qui précède, le projet de ferme avicole représente à l'heure actuelle une opportunité pour les promoteurs de conquérir ce marché. Dans un tel environnement, il pourrait très rapidement attirer et fidéliser les clients à travers la mise en place de produit de qualité.

Par ailleurs, comme dans toutes les études de faisabilité de projet, les données commerciales et financières peuvent évoluer dans le temps ainsi, lors de l'installation de la ferme avicole, les promoteurs doivent mettre ces données à jour.

Enfin, des perspectives d'avenir pourraient être mise en œuvre pour une extension des activités à travers la mise en place de restaurant qui devront proposés les produits issue de la ferme.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX RESPONSABLES D'UNE FERME AVICOLE

- 1) Depuis combien d'années exploitez- vous la ferme avicole?
- 2) Quels sont le nombre et le profil d'agents employés dans la ferme avicole?
- 3) Combien de poulaillers disposez-vous dans votre ferme?
- 4) Quel type de produits avicoles produisez- vous?
- 5) Quel est le volume de production mensuelle en œufs pour chaque type poulailler
- 6) Quel est le volume de production mensuelle en poulets de chair pour un poulailler de 1000 sujets.
- 7) Quelle est la périodicité de ponte des œufs chez les poules?
- 8) Quelle est la périodicité de reproduction des poulets de chair?
- 9) Quelle est la source d'approvisionnement des poussins?
- 10) A quel type de clientèle vendez- vous les produits avicoles?
- 11) Quelle est la fréquence d'approvisionnement de ces clients en produits avicoles?
- 12) Quels sont les prix pratiqués pour chaque type de produit avicole?
- 13) Quels sont les besoins mensuels en alimentation de la volaille pour un poulailler de 1000 sujets?
- 14) Quels sont les besoins mensuels en produits vétérinaires de la ferme pour une capacité de 1000 sujets?
- 15) Quel est le niveau de perte de poussins lors de la phase de croissance pour un poulailler de 1000 sujets?
- 16) Quels sont les besoins en vaccin mensuels pour un poulailler de 1000 sujets?
- 17) Quels sont les équipements et matériels utilisés dans la ferme avicole?

Annexe 2 : liste des tableaux de l'étude financière (tableaux 9-26)

NB : l'Ensemble des montants présents dans les différents tableaux de l'étude financière sont en FCFA

Rubriques	quantité	prix unitaire	montant
Non valeurs: frais de constitution			242000
Frais de démarrage de publicité			2000000
Terrain			1500000
Bureau et Magasin			4800000
Poulaillers	8		26750000
Clôture du terrain			3000000
Forage de puits	1		250000
couveuse-incubateur	1		500000
fabrique d'aliments	1	1500000	1500000
groupe électrogène	1	200000	200000
mangeoires 1er age	700	1500	1050000
mangeoire 2eme age	1200	2000	2400000
abreuvoirs 1er age	250	1500	375000
abreuvoire 2eme age	750	1500	1125000
pondeurs avec ouverture arrière	70	34000	2380000
brouettes	5	22300	111500
pelles	6	3500	21000
râteaux	6	2500	15000
pioches	6	2500	15000
balance volaille	2	25000	50000
balance aliments	1	60000	60000
paires de bottes	6	5000	30000
eleveuses	2	150000	300000
seaux plastiques	12	800	9600
motopompe et équipement	1	250000	250000
blouses	12	2000	24000
ordinateurs	4	250000	1000000
imprimante	1	85000	85000
bureau et fauteuils		200000	200000
armoire	1		80000
tables et chaises			68000
calculatrices	3	7000	21000
total			50412100

Tableau 9 Montants prévisionnels des investissements

années	1	2	3	4	5	6	7	8
nombre de poussins	4500	3000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
prix unitaire	650	650	650	650	650	650	650	650
montant	2925000	1950000	650000	650000	650000	650000	650000	650000

Tableau 10 Achats des poussins de chairs

années	1	2	3	4	5	6	7	8
nombre de poussins	7000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	0
prix unitaire	800	800	800	800	800	800	800	800
montant	5600000	8000000	8000000	8000000	8000000	8000000	8000000	0

Tableau 11 Achats des poussins de ponte

rubriques (tonne)	proportion%	quantités (tonne)	prix unitaire	montant
mais	51	25,857	140000	3619980
tourteau d'arachide	14	7,098	65000	461370
son de blé	10,3	5,2221	27000	140996,7
son de riz	16	8,112	32000	259584
farine de viande	2	1,014	907500	920205
farine de sang	2	1,014	154000	156156
farine de poisson	1	0,507	685000	347295
pourdre d'os	2	1,014	98000	99372
sel	0,45	0,22815	185000	42207,75
calcaire	1	0,507	84000	42588
total	100	50,57325		6089754,45

Tableau 12 Quantité d'aliments à produire

années	1	2	3	4	5	6	7	8
quantité de poulets	4500	6000	8000	110000	110000	110000	110000	110000
taux de mortalité	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
poulets valides	4275	5700	7600	104500	104500	104500	104500	104500
prix unitaire	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300
montant	9832500	13110000	17480000	240350000	240350000	240350000	240350000	240350000

Tableau 13 Montant prévisionnel de vente de poulets

années	1	2	3	4	5	4	7	8
nombres de pondeuses	10000	20000	25000	30000	30000	30000	30000	30000
taux de mortalités	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
pondeuses valides	9100	18200	22750	27300	27300	27300	27300	27300
production annuelle d'œuf par pondeuse	72	72	72	72	72	72	72	72
taux de perte des œufs	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
œufs produits	654836,00	1309672,00	1637090,00	1964508,00	1964508,00	1964508,00	1964508,00	1964508,00
prix unitaire	80	80	80	80	80	80	80	80
montant	52386880	104773760	130967200	157160640	157160640	157160640	157160640	157160640

Tableau 14 Montant prévisionnel de vente d'œufs

années	1	2	3	4	5	6	7	8
quantité(kg)	10500	12000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
nombre de sacs(100kg)	105	120	130	130	130	130	130	130
prix unitaire	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
montant	1050000	1200000	1300000	1300000	1300000	1300000	1300000	1300000

Tableau 15 Montant prévisionnel de vente de fumier

années	1	2	3	4	5	6	7	8
achat de poussins de chair	2925000	1950000	650000	650000	650000	650000	650000	650000
achat de poussins de ponte	5600000	8000000	8000000	8000000	8000000	8000000	8000000	0
achat de poulettes	6000000							
achat aliments	33889472,9	59617780,6	74320120,6	78832666	78832666	78832666	78832666	50564064
achats produits vétérinaires	9826375	12849875	15117500	15117500	15117500	15117500	15117500	15117500
electricité	1014000	1326000	1560000	1560000	1560000	1560000	1560000	1560000
eau	131040	171360	201600	201600	201600	201600	201600	201600
caburants et lubrifiants	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000
emballages	350000	35500	450000	450000	450000	450000	450000	450000
litières	1250000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000
frais généraux	1200000	1200000	1200000	1200000	1200000	1200000	1200000	1200000
frais de telephone	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
frais assurance	85000	85000	85000	85000	85000	85000	85000	85000
frais de réparations	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000
salaires	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000
depenses total	78220887,9	102685515,6	119034220,6	123546766	123546766	123546766	123546766	87278164

Tableau 16 Dépenses prévisionnels

Années	durée en année	montant	Années1	Année 2	Année3
achat de poussins de chair	3	2925000	2925000	1950000	650000
achat de poussins de ponte	3	5600000	5600000	8000000	8000000
achat de poulettes	3	6000000	1050000	1275000	1500000
achat aliments	3	33889472,9	33889472,9	59617780,6	74320120,6
electricité	3	1014000	1014000	1326000	1560000
eau	3	131040	131040	171360	201600
caburants et lubrifiants	3	1800000	1800000	1800000	1800000
emballages	3	1500000	350000	35500	450000
litières	3	1200000	1250000	1500000	1500000
frais généraux	3	1200000	1200000	1200000	1200000
frais de telephone	3	200000	200000	200000	200000
salaires	3	13450000	13450000	13450000	13450000
crédit client	3	63269380	63269380	119083760	149747200
S/T besoins			126128892,9	209609400,6	254578921
crédit fournisseurs	3	33889472,9	33889472,9	59617780,6	74320120,6
besoins en fdr			92239420	149991620	180258800
dotations en fdr			92239420	57752200	30267180

Tableau 17 Fonds de roulement

années		0	1	2	3	4	5	6	7	8
rubriques	durée	montant								
Non valeurs: frais de constitution	4	242000	60500	60500	60500	60500				
Frais de démarrage de publicité	4	2000000	500000	500000	500000	500000				
Terrain		1500000								
Bureau et Magasin	15	4800000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000
Poulaillers	15	26750000	1783333,333	1783333,333	1783333,33	1783333,33	1783333,33	1783333,33	1783333,33	1783333,33
Clôture du terrain	8	3000000	375000	375000	375000	375000	375000	375000	375000	375000
Forage de puits		250000								
couveuse-incubateur	5	500000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
fabrique d'aliments	8	1500000	187500	187500	187500	187500	187500	187500	187500	187500
groupe électrogène	5	200000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
mangeoires 1er age	6	1050000	175000	175000	175000	175000	175000	175000	175000	175000
mangeoire 2eme age	6	2400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
abreuvoirs 1er age	3	375000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000
abreuvoire 2eme age	3	1125000	375000	375000	375000	375000	375000	375000	375000	375000
pondoirs avec ouverture arrière	6	2380000	396666,667	396666,667	396666,667	396666,667	396666,667	396666,667	396666,667	396666,667
brouettes	3	111500	37166,6667	37166,6667	37166,6667	37166,6667	37166,6667	37166,6667	37166,6667	37166,6667
pelles	3	21000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
râteaux	3	15000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
pioches	3	15000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
balance volaille	5	50000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
balance aliments	6	60000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
paires de bottes	2	30000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
eleveuses	3	300000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
seaux plastiques	1	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600
motopompe et équipement	5	250000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
blouses	1	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000
ordinateurs	3	1000000	333333,3333	333333,3333	333333,333	333333,333	333333,333	333333,333	333333,333	333333,333
imprimante	3	85000	28333,33333	28333,33333	28333,3333	28333,3333	28333,3333	28333,3333	28333,3333	28333,3333
bureau et fauteuils	5	200000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
armoire	5	80000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000
tables et chaises	5	68000	13600	13600	13600	13600	13600	13600	13600	13600
calculatrices	3	21000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
total		50412100	5549033,333	5549033,333	5549033,33	5549033,33	5549033,33	5549033,33	5549033,33	5549033,33

Tableau 18 Dotations aux amortissements

rubriques	durée	montant	années de reno	valeur résiduelle
Non valeurs: frais de constitution	4	242000		0
Frais de démarrage de publicité	4	2000000	5	0
Terrain		1500000		1500000
Bureau et Magasin	15	4800000		2240000
Poulaillers	15	26750000		12483333,33
Clôture du terrain	8	3000000		0
Forage de puits		250000		250000
couveuse-incubateur	5	500000	6	200000
fabrique d'aliments	8	1500000		0
groupe électrogène	5	200000	6	80000
mangeoires 1er age	6	1050000	7	700000
mangeoire 2eme age	6	2400000	7	1600000
abreuvoirs 1er age	3	375000	4;7	125000
abreuvoire 2eme age	3	1125000	4;7	375000
pondeurs avec ouverture arrière	6	2380000	7	1586666,667
brouettes	3	111500	4; 7	37166,66667
pelles	3	21000	4; 7	7000
râteaux	3	15000	4; 7	5000
pioches	3	15000	4; 7	5000
balance volaille	5	50000	6	20000
balance aliments	6	60000	7	40000
paires de bottes	2	30000	3;5;7	0
eleveuses	3	300000	4;7	100000
seaux plastiques	1	9600	2;3;4;5;6;7;8	0
motopompe et équipement	5	250000	6	100000
blouses	1	24000	2;3;4;5;6;7;8	0
ordinateurs	3	1000000	4;7	333333,3333
imprimante	3	85000	4;7	28333,33333
bureau et fauteuils	5	200000	6	80000
armoire	5	80000	6	32000
tables et chaises	5	68000	6	27200
calculatrices	3	21000	4;7	7000
total		50412100		21962033,33

Tableau 19 Valeurs Résiduelles

années	0	1	2	3	4	5	6	7	8
rubriques									
Dépenses									
investissement et renouvellements	50412100	0	33600	63600	3102100	2063600	1348000	9022100	33600
dotation en fdr		92239420	57752200	30267180					
s/t inv et fdr	50412100	92239420	57785800	30330780	3102100	2063600	1348000	9022100	33600
dépenses d'exploitation		78220887,9	102685515,6	119034220,6	123546766	123546766	123546766	123546766	87278164
total dépense	50412100	170460307,9	160471315,6	149365000,6	126648866	125610366	124894766	132568866	87311764
Recettes									
ventes des produits		63269380	119083760	149747200	398810640	398810640	398810640	398810640	398810640
reprises de fdr									180258800
valeurs résiduelles									21962033,3
total recettes	0	63269380	119083760	149747200	398810640	398810640	398810640	398810640	601031473
flux financiers	-50412100	-107190927,9	-41387555,6	382199,4	272161774	273200274	273915874	266241774	513719709
flux financiers cumulés*	-50412100	-157603027,9	-198990583,5	-198608384,1	73553389,9	346753664	620669538	886911312	1400631021
van 30%	173 845 258,19 €								
van 20%	358 297 717,62 €								
tri	52%								

Tableau 20 Echéancier du flux financier

RUMI					
total dépenses	1077331252				
total recettes	2528374373				
total investissement	246337500				
$\text{rumu} = (\text{recettes} - \text{dépenses}) / \text{investissement}$	5,890467839				
délai de récupération	3,730771171	0,730771171	8,76925405	2,76925405	83,0776215
	le délai de récupération est de 3ans 8 mois 83 jours				

Tableau 21 RUMI

apport personnel (30%)	69201270
emprunt (70%)	161469630
taux intérêt	10%
durée de l'emprunt	7
différé de remboursement	2
annuité	42595282

Tableau 22 plan de financement

Rubriques	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7
Capital restant dû	161469630	161469630	161469630	135021311	105928161	73925695	38722983
Intérêts	16146963	16146963	16146963	13502131	10592816	7392570	3872298
Remboursements			26448319	29093150	32002466	35202712	38722983
Annuité constante			42595282	42595282	42595282	42595282	42595282

Tableau 23 Echancier de remboursement de l'emprunt

années	1	2	3	4	5	6	7	8
recettes								
vente de poulets de chair	9832500	13110000	17480000	240350000	240350000	240350000	240350000	240350000
vente des œufs	52386880	104773760	130967200	157160640	157160640	157160640	157160640	157160640
vente des fientes	1050000	1200000	1300000	1300000	1300000	1300000	1300000	1300000
sous total ventes	63269380	119083760	149747200	398810640	398810640	398810640	398810640	398810640
depenses								
achat poussins de chair	2925000	1950000	650000	650000	650000	650000	650000	650000
achat poussins de ponte	5600000	8000000	8000000	8000000	8000000	8000000	8000000	0
achat de poulettes	6000000	0	0	0	0	0	0	0
marge brute sur matières premières	48744380	109133760	141097200	390160640	390160640	390160640	390160640	398160640
achat aliments	33889472,9	59617780,6	74320120,6	78832666	78832666	78832666	78832666	50564064
achats produits vétérinaires	9826375	12849875	15117500	15117500	15117500	15117500	15117500	15117500
caburants et lubrifiants	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000
emballages	350000	35500	450000	450000	450000	450000	450000	450000
litières	1250000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000
valeur ajouté	1628532	33330604,4	47909579,4	292460474	292460474	292460474	292460474	328729076
salaires	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000	13450000
excédent brute d'exploitation	-11821468	19880604,4	34459579,4	279010474	279010474	279010474	279010474	315279076
dotation aux amortissements	5549033	5549033	5549033	5549033	5549033	5549033	5549033	5549033
résultat d'exploitation	-17370501	14331571	28910546	273461441	273461441	273461441	273461441	309730043
frais financiers	16146963	16146963	16146963	13502131	10592816	7392570	3872298	0
résultat financiers	-33517464	-1815392	12763583	259959310	262868625	266068871	269589142	309730043
impôt sur résultat	0	0	0	64989827,38	65717156,1	66517217,8	67397285,6	77432510,7
résultat net	-33517464	-1815392	12763583	194969482	197151468	199551653	202191857	232297532
capacité d'autofinancement	-27968431	3733641	18312616	200518515	202700502	205100687	207740890	237846565

Tableau 24 Compte d'exploitation prévisionnel

années	0	1	2	3	4	5	6	7	8
rubriques									
ressources									
caf		-27968431	3733641	18312616	200518515	202700502	205100687	207740890	237846565
capitaux propres	69201270								
emprunt	161469630								
reprise de fdr									180258800
valeurs résiduelles									21962033,3
sous total ressources	230670900	-27968430,9	3733641,4	18312616,4	200518515	202700502	205100687	207740890	440067399
emplois									
investissements et renouvellement	50412100	0	33600	63600	3102100	2063600	1348000	9022100	33600
remboursement principal				26448319	29093150	32002466	35202712	38722983	0
dotation fdr		92239420	57752200	30267180					
sous total emplois	50412100	92239420	57785800	56779098,62	32195250,5	34066065,5	36550712,1	47745083,3	33600
solde res-emp avant dividendes	180258800	-120207850,9	-54052158,6	-38466482,22	168323265	168634436	168549975	159995807	440033799
dividendes versés	0	0	0	0	6920127	6920127	6920127	6920127	6920127
solde res-emp après dividendes	180258800	-120207850,9	-54052158,6	-38466482,22	161403138	161714309	161629848	153075680	433113672
trésorerie début année	0	180258800	60050949,1	5998790,5	-32467691,7	128935446	290649756	452279603	605355283
trésorerie fin année	180258800	60050949,1	5998790,5	-32467691,72	128935446	290649756	452279603	605355283	1038468955

Tableau 25 Equilibre des ressources et emplois de fonds

années	0	1	2	3	4	5	6	7	8
rubriques									
fonds propres	69201270								
dividendes reçus	0	0	0	0	6920127	6920127	6920127	6920127	6920127
trésorerie finale									1038468955
flux financiers	69201270	0	0	0	6920127	6920127	6920127	6920127	1045389082
tri des actionnaires	40,0%								

Tableau 26 Rentabilité des actionnaires

Annexe 3 : Nombre d'exploitations avicole au Bénin

Zone	Département	Communes	Effectif	(%)
Atlantique/Littoral	Atlantique/Littoral	Abomey-calavi	190	25.89
		Allada	54	7.36
		Kpomassè	5	0.68
		Ouidah	42	5.72
		So-ava	1	0.14
		Toffo	14	1.91
		Tori-Bossito	25	3.41
		Zè	7	0.95
		Cotonou	11	1.50
Sous-total			349	47.55
Atacora Donga et Borgou-Alibori	Atacora Donga	Bassila	7	0.95
		Copargo	1	0.14
		Matéri	1	0.14
		Natitingou	4	0.54
	Borgou-Alibori	Bembérékè	1	0.14
		N'dali	18	2.45
		Nikki	4	0.54
		Parakou	20	2.72
		Pèrèrè	1	0.14
Tchaourou	2	0.68		
Sous-total			62	8.45
Mono-couffo et Zou collines	Mono-Couffo	Aplahoué	9	1.23
		Djakotomey	7	0.95
		Athiémé	1	0.14
		Lokossa	9	1.23
		Dogbo	4	0.54
		Klouékanmè	5	0.68
		Comé	4	0.54
		Grand-popo	1	0.14
		Houéyogbé	1	0.14
		Bopa	1	0.14
		Glazoué	4	0.54
		Ouèssè	4	0.54
		Savè	9	1.23
		Abomey	5	0.68
		Agbangnizoun	7	0.95
		Bohicon	31	4.22
		Covè	5	0.68
		Dassa-zoumè	1	0.14
		Savalou	7	0.95
		Zogbodomey	11	1.50

Sous-total			126	17.17
Ouémé-Plateau	Ouémé-Plateau	Adjarra	34	4.63
		Akpro-missrété	22	3.00
		Avrankou	18	2.45
		Porto-novo	62	8.45
		Dèmè-kpodji	33	4.50
		Ifangni	9	1.23
		Kétou	9	1.23
		Sakété	4	0.54
		Aguégoué	1	0.14
		Dangbo	5	0.68
Sous-total			197	26.84
Total			734	100

Tableau 27 Nombre d'exploitations commerciales de toutes les classes et localisation en 2012. source revue du secteur avicole

Annexe 4 : plan des ressources humaines

fonctions	postes de travail	Effectif prévu		Durée d'emploi	Profil
		permanents	saisonniers		
Direction	Directeur	1		3ans	Gestionnaire
	Secrétaire	1		1ans renouvelables	Assistant de direction
Département comptabilité	Chef comptable	1		2 ans renouvelables	Licence en comptabilité
	Assistant comptable	1		2 ans renouvelables	BTS en comptabilité
Département technique	Chef technique	1		2 ans renouvelables	Technicien de production animale
	Techniciens	2		2 ans renouvelables	Agents techniques
	Manœuvres	4	3		
	Chauffeur	1		2 ans renouvelables	Permis B
	Agent de sécurité	2		2 ans renouvelables	3 ans d'expérience gardiennage
	Magasinier	1		2 ans renouvelables	BEPC
Département commerciale	Chef de ventes	1		2 ans renouvelables	Licence en marketing
	Vendeurs	2		2 ans renouvelables	BTS en marketing
Département Achats et moyens généraux	Chef d'achats	1		2 ans renouvelables	Gestionnaire d'achats
	Assistant achat	1		2 ans renouvelables	BAC

Tableau 28 Plan des ressources humaines

Bibliographie

1. BRIDIER Manuel, SERGE Michailof; Guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix des investissements.
2. FAO.2015. *Secteur Avicole Bénin*. Revues nationales de l'élevage de la division de la production et de la santé animales de la FAO. No. 10. Rome
3. Codex cotexte des projets MBA/GP de novembre 2013 du professeur M.A.TRAORE
4. Pierre-Antoine COUVREUR ; Michel JACQUET ; Sébastien WILLEM ; Guide pour l'installation en production avicole ; FACW - Edition décembre 2007
5. Mr Isidore KITIYI ; Cours d'aviculture (poules pondeuses) ; 2006-2007
6. Euloge Agoli-Agbo¹, Pierril Lacroix², François Geay³ et Lionel Guézodjé Les notes de synthèse du Paimaf – Note n°7 – Mars 2005
7. O'SHAUGHNESSY Wilson; La faisabilité de projet: une démarche l'efficience et l'efficacité; Trois-Rivières ; les Editions SMG ; 1992
8. ADEPME ; Comment élaborer un plan d'affaires ; 2009 Dakar, Sénégal
9. CEFA Conseils ; Guide d'élaboration de projet de production de poulet de chair ; janvier 2014
10. Dr. Louis Rolland; Projet avicole intégré ; Chemonics International Juin 1986
11. Dr Urbain Fanou ; Revenu du secteur avicole ; Avril 2006

Mémoire :

1. SARIA Mogueudé Projet de création d'une entreprise d'élevage de poule pondeuse A Koundoul au Tchad ; Cesag ; 2000
2. Mame Safiétou Toure ; Etude pour l'implantation de fermes avicoles modernes au Sénégal ; Ecole polytechnique de Thiès ; 2009
3. NOUAGОВI cletuis oscar Bidossessi : conception de création d'une ferme Agrosylvopastorale à kolda Sénégal, Master Professionnel en Gestion des Entreprises et autres Organisations, spécialité Gestion de Projets (MPGEO), CESAG, 2013.

Webographie

1. <http://www.mytopbusinessideas.com/fr/demarrer-une-ferme-avicole/>, consulté le 10 Août 2016
2. <http://imaginationforpeople.org/fr/project/projet-de-mise-en-place-dune-ferme-avicole-de-prod/>, consulté le 13 Août 2016
3. <http://business-en-afrique.net/business-model-elevage-volailles-afrique/>, consulté le 18 septembre 2016
4. <http://fraternitebj.info/societe/article/entretien-avec-camille-azomahou> consulté le 15 juillet 2016
5. <http://www.cdpa-int.com/agrisatch/> consulté le 10 Août 2016
6. <http://news.acotonou.com/h/42060.html> consulté le 27 Octobre 2016
7. <http://www.inter-reseaux.org/publications/revue-grain-de-sel/46-47-repondre-aux-evolutions/article/contraintes-et-defis-de-l?lang=fr> consulté le 19 septembre 2016
8. <http://fr.africatime.com/articles/aviculture-benin-agrisatch-en-poule-position> consulté le 22 Août 2016

Table des matières

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des figures et des tableaux	iv
Figure.....	iv
Tableaux	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PROBLEMATIQUE	2
Objet de l'étude.....	3
Objectifs de l'étude	3
Objectif général	3
Objectifs spécifiques.....	3
Intérêt de l'étude	3
Délimitation du sujet.....	4
Démarche de l'étude.....	4
Plan de l'étude.....	4
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	5
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude de projet.....	6
Section 1 : Définition des concepts de l'étude.....	6
1.1 Notion de projet	6
1.2 Caractéristiques des projets.....	6
1.3 Etapes du cycle de vie d'un projet	7
1.3.1 L'Identification.....	7
1.3.2 La préparation	8

1.3.3	L'Appréciation (évaluation ex-ante)	10
1.3.4	La sélection	10
1.3.5	La réalisation	11
1.3.6	L'évaluation ex-post	12
Section 2 : Etapes de la phase de préparation d'un projet		13
2.1	Etude de marché	13
2.2	Etude technique	13
2.2.1	Processus de production	14
2.2.2	Besoins en inputs et autres moyens	14
2.2.3	Localisation	15
2.2.4	Calendriers des réalisations	15
2.2.5	Variantes	15
2.2.6	Evaluations des coûts	15
2.3	Etude organisationnelle et institutionnelle	16
2.3.1	Etude organisationnelle	16
2.3.2	Etude Institutionnelle	17
2.4	Etude sociale et environnementale	17
2.5	Analyse financière	18
2.5.1	Analyse financière sommaire	18
2.5.2	Calcul de la rentabilité sommaire	20
2.5.3	Analyse financière détaillée	22
2.5.4	Tests de sensibilité	24
2.6	Etude économique	24
2.6.1	Effets économiques (Méthodes des effets)	25
2.6.2	Méthode des prix de référence	25
Chapitre 2 : Méthodologie de l'étude		26

Section 1 : Contexte et modèle d'analyse.....	26
1.1 Contexte de l'étude	26
1.1.1 Situation du secteur	26
1.2 Modèle d'analyse	27
1.2.1 Variables Indépendantes et Variable Dépendante	27
1.2.2 Indicateurs des Variables	27
1.2.3 Définition des Variables Indépendantes et leurs indicateurs	28
1.2.4 Définition des variables dépendantes et leurs indicateurs.....	29
Section 2 : collecte et traitement des données.....	30
2.1 Méthode de collecte de données.....	30
2.2 Traitement des données	30
Deuxième partie : Cadre pratique.....	31
Chapitre 3 : Présentation du document de projet.....	32
Section 1 : Etude de marché.....	32
1.1 Place des produits avicoles dans l'alimentation au Bénin	32
1.2 Analyse de l'offre et de la demande	32
1.2.1 Offre de viande de volailles.....	32
1.2.2 Demande national de viande	33
1.2.3 Offre et la demande de l'œuf.....	34
1.3 Analyse de la concurrence.....	35
1.4 Marché ciblé.....	36
1.5 Stratégie marketing.....	36
1.5.1 Produit.....	36
1.5.2 Prix.....	36
1.5.3 Promotion.....	36
1.5.4 Distribution.....	37

Section 2 : Autres études.....	38
2.1 Etudes technique de la ferme avicole	38
2.1.1 La localisation du site du projet	38
2.1.2 Le processus de production.....	38
2.1.3 Les choix et les justifications techniques	39
2.1.4 Le programme de production prévisionnel.....	40
2.1.5 Les besoins en alimentation de la volaille	41
2.1.6 Les besoins en produits vétérinaires et d'entretien.....	41
2.2 L'analyse organisationnelle du projet	41
2.2.1 La forme juridique du projet	41
2.2.2 L'organisation du projet.....	41
Chapitre 4 : Evaluation financière, Environnementale et Recommandations	44
Section 1 : Evaluation financière	44
1.1 Analyse financière sommaire	44
1.2 L'analyse financière détaillée	47
Section 2 : Etude environnementale et recommandations	48
2.1 Etude environnementale.....	48
2.2 Recommandations.....	48
2.2.1 Recommandations aux promoteurs.....	48
2.2.2 Recommandations aux politiques	49
CONCLUSION	50
ANNEXES.....	I
Annexe 1 : Guide d'entretien	I
Annexe 2 : liste des tableaux de l'étude financière (tableaux 9-26)	II
Annexe 3 : Nombre d'exploitations avicole au Bénin	XI
Annexe 4 : plan des ressources humaines	XIII

Bibliographie.....	XIV
Webographie.....	XV
Table des matières	XVI

CESAG - BIBLIOTHEQUE