



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

17664

ONUDI - CEE - CDI

RAPPORT DE MISSION

IDENTIFICATION DE PROJETS AGRO INDUSTRIELS
REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN

Préparation du forum de promotion des
investissements CEE/UDEAC
(Yaoundé - Décembre 1989)

Mission réalisée du 2 au 27 Mai 1989

par J. RAUX

consultant en Agro-Industrie

2/34

1) RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION

Les objectifs, précisés dans les termes de référence, étaient les suivants, après prise de contact avec les responsables du CDI et de l'ONUDI, et concertation avec les consultants de la CEE, tant au siège que dans le pays considéré:

-prendre contact avec les autorités locales chargées du développement des agro-industries (en l'occurrence dans le cas présent le MINDIC, Ministère du Développement Industriel et du Commerce), les chambres de commerce et d'industrie, les institutions financières et les banques concernées.

-Analyser la situation présente des principales filières agro-industrielles et du marché local (demande, importations, exportations) et de leurs perspectives de développement. Dresser la liste des principaux producteurs et distributeurs.

-A partir de ces éléments et de toute autre source d'information complémentaire, identifier des projets d'investissements industriels dans les domaines concernés, présentés par des promoteurs locaux qui recherchent un partenaire étranger; obtenir de ces derniers une lettre de requête d'assistance auprès du CDI et de l'ONUDI, ainsi qu'un questionnaire standard d'identification dûment rempli.

-s'assurer pour chaque projet identifié de sa raison d'être et de sa rationalité, de l'existence d'un marché et de l'aptitude du promoteur à entreprendre et mener à bien ce projet.

Le principe avait été retenu lors des réunions préparatoires CEE/CDI/ONUDI de donner priorité à un nombre limité de projets déjà murement étudiés et bien conçus, de façon à assurer un suivi de bonne qualité et aboutir à leur mise en oeuvre effective. Les projets encore au stade d'idée, ou insuffisamment avancés ne devant toutefois pas nécessairement être rejetés, mais entrant dans une catégorie bien distincte, pour un traitement ultérieur.

Ces principes ont guidé le déroulement de la mission, qui est décrit ci après.

II) DEROULEMENT DE LA MISSION

Suivant les desiderata du MINDIC, le consultant aurait du visiter successivement les dix provinces du pays et, à travers les délégations régionales de l'industrie, recevoir tous les promoteurs désirant présenter un projet ou une idée de projet; à cause de la lourdeur qu'aurait entraîné un tel programme, du temps globalement limité, du temps nécessaire à une analyse, même rapide, des principales filières, et surtout du délai extrêmement bref disponible pour l'information des délégués régionaux de l'industrie et des promoteurs, le programme s'est limité à six destinations seulement, suivant le "timing" ci après (voir en annexe la publicité insérée dans "Cameroun Tribune"), ceci après la première semaine de prise de contact à Yaoundé, où certains promoteurs avaient déjà été rencontrés:

-du 10 au 16/5: DOUALA (provinces du Littoral et du Sud Ouest)

-les 17 et 18/5:BAFOUSSAM (provinces de l'Ouest et du Nord-Ouest)

-du 19 au 21/5: NGAOUNDERE (province de l'Adamaoua)

-les 22 et 23/5: GAROUA (provinces du Nord et extrême Nord)

-le 24/5: EBOLOWA (provinces du Sud et de l'Est)

-les 25 et 26/5: YAOUNDE (province du Centre)

Le programme a dû être préparé avec une certaine précipitation par le Mindic, à travers un encart dans la presse, des annonces radio et des réunions préparatoires dans les provinces par des envoyés du ministère; cette précipitation a sans doute nui quelque peu à l'efficacité globale; toutefois, il semble que le message soit bien passé partout, sauf peut être dans les provinces du Nord, car la "clientèle" reçue a partout été nombreuse, encore que très hétérogène d'un point de vue qualitatif.

Le travail parallèle d'analyse de filière, exigeant un certain nombre de visites auprès d'opérateurs économiques et d'industries déjà installées a, quant à lui, été rendu difficile par la lenteur du courrier, l'absence de véhicule mis à disposition en permanence, et surtout les déficiences du réseau téléphonique, en particulier dans la ville de Douala, le plus gros centre agro-industriel, et de loin, du pays. Toutefois, il a été possible d'obtenir pour les filières correspondant aux projets retenus une vue d'ensemble actualisée qui nous paraît assez satisfaisante (voir analyses séparées)

Une démarche individuelle auprès des différentes banques de chacun des promoteurs rencontrés, ou même préselectionnés, aurait exigé un timing moins serré. Au demeurant, elle pourrait ne représenter qu'un intérêt limité, à ce stade du moins; il convient par ailleurs de se rappeler de la situation générale du secteur bancaire Camerounais en ce moment ainsi que celle des entreprises. Les quelques banques fiables, devraient donc être contactées uniquement pour les projets et promoteurs définitivement retenus. La SNI (Société Nationale d'Investissement) a, quant à elle, été consultée sur certains points en relation avec les projets qu'elle soutient actuellement.

III) BILAN GLOBAL DE LA MISSION

III.1) niveau institutionnel:

Malgré les difficultés évoquées ci-dessus, liées notamment à la précipitation et au manque de préparation préalable de la mission, ainsi qu'aux difficultés de communication interne dans le pays, l'action du MINDIC a été assez efficace et son appui, notamment de la part de certains délégués régionaux, très satisfaisant.

Par manque de temps, les chambres de commerce et d'industrie régionales n'ont pu être contactées systématiquement, mais avaient été en principe averties par le MINDIC. Il convient toutefois de signaler qu'à Douala, la CCI a constitué, et de loin, le principal appui local.

Le syndustringam à Douala constitue également un contact actif et utile.

On ne peut par contre, et malheureusement que confirmer la médiocrité des services du CAPME (Centre d'Assistance aux PME), dont les études superficielles et d'exécution lente ne peuvent être prises que comme documents de travail, et non véritablement comme références. Le CAPME restant à ce jour l'antenne officielle du CDI, les mesures appropriées sont laissées à la décision des responsables du CDI.

Le FOGAPE a réalisé de très bonnes études de faisabilité avec une assistance technique étrangère (voir portefeuille de projets en attente) mais, à l'égal de la plupart des autres banques, est en situation de cessation de paiement: certaines rumeurs font état de sa disparition prochaine. Il ne semble donc pas qu'il puisse constituer une alternative au CAPME.

Il existe par contre à Douala et Yaoundé quelques bureaux d'étude privés, dont certains spécialisés dans le domaine de l'agro-industrie, qui semblent être tout à fait en mesure de réaliser de bonnes études de faisabilité; on pourrait donc fort bien exiger des promoteurs qu'ils s'adressent à eux dans le cas où ils ne sont pas en mesure eux-mêmes de présenter des documents de bon niveau.

Toutefois, l'intérêt que présenterait une interface permanente entre les promoteurs locaux et les partenaires industriels de la CEE est évidente; on pourrait à cet égard de s'inspirer du Canada, qui vient de mettre en place un centre de coopération industrielle permanent.

Il convient enfin de rappeler, en ce qui concerne la présente opération de préparation du forum industriel de l'UDEAC, que, si une concertation a pu avoir lieu avant le départ de la mission entre le consultant ONUDI et l'équipe de consultants CEE chargée de l'autre volet de la tâche (tous secteurs sauf agro-industrie et bois), une coordination effective sur le terrain a été impossible, due à la non-coïncidence des dates de mission; ceci reste un état de faits regrettable.

III.2) Au niveau des opérateurs privés

Le bilan est à ce niveau particulièrement encourageant, malgré encore une fois l'impréparation relative de la mission d'une part, et la conjoncture économique particulièrement morose d'autre part. Il convient tout d'abord de rappeler, comme l'ont d'ailleurs fait remarquer bien d'autres missions précédemment, que l'esprit d'entreprise, si difficile à susciter dans certains pays (et pas seulement dans les PVD!) est extrêmement vivace au Cameroun. L'enthousiasme se double souvent d'une longue tradition et d'un savoir faire indéniable dans les affaires, notamment chez certaines ethnies, comme les Bamiléké de l'Ouest, mais également dans d'autres provinces (Littoral, Centre). Toutefois, dans certains cas la tradition pousse plutôt vers des activités purement commerciales et il y a une certaine réticence vis à vis des activités industrielles proprement dites; c'est notamment le cas dans le Nord Cameroun, d'où le capital n'est pourtant pas absent, tant s'en faut...

Cet état d'esprit entrepreneurial est soutenu, notamment dans l'Ouest par le système traditionnel des "tontines", sortes de caisses communes à une famille ou à un clan, dans lesquelles chaque membre contribue et est autorisé à puiser tour à tour pour monter une affaire donnée, après approbation du conseil familial, et moyennant remboursement rapide du capital et paiement d'intérêts à la caisse commune. Ce système "informel" d'aide des sommes d'argent considérables, qui échappe complètement au système bancaire officiel, mais représente aussi une contrainte importante pour l'emprunteur, qui subit ainsi une pression constante de la part de sa famille. Aussi certains préfèrent-ils s'en dégager et rechercher d'autres sources de financement.

Si l'esprit d'entreprise est très fort chez les promoteurs, tous, tant s'en faut, n'ont pas reçu une formation en gestion des entreprises à l'occidentale et n'ont pas la démarche rationnelle permettant de présenter un bon dossier de faisabilité, ou de maîtriser tous les aspects d'un processus de production industriel, dans un environnement par ailleurs particulièrement difficile (infrastructures de transport insuffisantes, formation du personnel médiocre, etc...). Ils n'ont pas toujours compris la nécessité de réaliser d'abord, ou de faire réaliser par des professionnels, une bonne étude de faisabilité, et ne peuvent pas toujours argumenter correctement dans tous les aspects de la défense de leur dossier; toutefois, dans de nombreux cas, leur idée de base semble saine et leur confiance en eux et leur détermination est impressionnante. Cette catégorie de promoteurs/projets sera classée en "liste C".

Certains promoteurs sont nettement plus avancés, en ce qu'ils ont déjà réalisé, ou fait réaliser une bonne étude de faisabilité; celle-ci toutefois, même assez récente, demande parfois à être réactualisée (les situations changent vite, surtout depuis la crise), ou repose parfois sur des hypothèses un peu optimistes, notamment en termes de prise de part de marché et CA prévisionnel.

Dans le cas où les ajustements nécessaires semblent peu importants, les projets seront classés en "liste A". Dans le cas contraire, on les classera en "liste B".

Enfin, beaucoup des promoteurs rencontrés cherchent simplement des conseils ou n'ont qu'une idée de projet assez vague, du moins trop vague pour être retenue. Ils n'ont donc pas été classés ici.

Environ 70 promoteurs en tout ont été rencontrés, dont au moins deux tiers rentrent dans cette dernière catégorie.

Si l'on compte ceux qui n'ont pu être rencontrés à temps à cause de la lenteur du courrier, du mauvais fonctionnement du téléphone ou simplement parce qu'absents, mais dont une partie risque de se manifester dans les semaines qui viennent, on peut estimer à une centaine le nombre de promoteurs touchés par cette opération au total.

Même en tenant compte d'une sélection sévère et d'un déchet important, on peut donc avancer que l'objectif final d'une dizaine de projets sera facilement atteint, uniquement dans les secteurs agro-industrie et bois. Il sera toutefois sans doute nécessaire, pour sélectionner sur une base la plus juste possible, et ne pas pénaliser ceux qui ont été victimes de la précipitation, d'examiner en profondeur les dossiers complétés qui seront remis dans les semaines à venir, en fixant une date limite de réception au 1er Juillet par exemple, pour tenir compte du délai de deux mois fixé par le MINDIC.

La promotion auprès des entreprises et organismes financiers Européens devrait donc porter sur cette dizaine de projets retenus après sélection finale.

IV) ELEMENTS SUR LE CONTEXTE SECTORIEL ET DES FILIERES CONCERNEES

Les documents de base qui ont été utilisés sont ceux élaborés par l'ONUDI lors de la préparation du PDI; toutefois, ces documents datant de 1987 ont dans certains cas du être notablement amendés, et dans d'autres cas, aucun document cadre n'avait été élaboré, la filière n'étant pas considérée comme prioritaire.

Les éléments sur chacune des filières correspondantes aux projets retenus seront trouvés en annexe, avec les fiches de ces mêmes projets. Certaines autres filières ont été décrites, porteuses pour d'autres projets éventuels.

V) CONCLUSION : QUELQUES FACTEURS A CONSIDERER DANS LA
POLITIQUE DE PROMOTION DES PROJETS AGRO-INDUSTRIELS AU
CAMEROUN

A coté des éléments propres à chaque filière, il
conviendra de garder à l'esprit les facteurs généraux
suivants:

V.1) Facteurs positifs:

-Potentiel de production agricole qui reste immense et,
à l'exception de l'Ouest, encore très sous exploité

-augmentation de la population prévue d'ici l'an 2000 de
3 M. d'habitants, d'où une demande constante et soutenue
pour presque tous les produits alimentaires.

-esprit d'entreprise et sens de l'initiative privée très
développé, en particulier dans l'Ouest (au sens large), le
littoral et le centre

-existence de ressources financières importantes à
travers un circuit informel, notamment dans l'Ouest.

-amélioration lente, mais continue des infrastructures,
en particulier routières et ferroviaires; la liaison Sud-
Nord sera probablement achevée d'ici 1995 à 2000.

-stabilité politique qui ne semble pas devoir être
remise en cause d'ici là.

-Le Cameroun est sans conteste le "grenier" potentiel de
la zone UDEAC

V.2) Facteurs négatifs:

-situation de crise économique très profonde depuis deux
ans (baisse à la fois des recettes du pétrole, du cacao et
du café; d'où retrait des commandes de l'état entraînant
la mise en difficultés de la plupart des sociétés privées)
d'où stagnation du pouvoir d'achat individuel probable
dans les prochaines années.

-ceci a entraîné l'écroulement du système bancaire
local. à une ou deux exceptions près, d'où grande
difficulté à obtenir des prêts d'origine nationale.

-coûts de production en général élevés, d'où non
compétitivité sur les marchés mondiaux; accès très
difficile vers la CEE, et plus généralement hors de la
zone UDEAC.

-existence de flux d'importations très importants et
incontrôlés du Nigeria, particulièrement vers le Nord
Cameroun, dans une moindre mesure vers le Nord Ouest, en
particulier pour les produits incorporant une valeur
ajoutée élevée.

L'ensemble de ces facteurs, généraux et spécifiques,
pèse sur les chances de réussite de chaque projet.

CAMEROUN: FILIERE LAIT

CONSOMMATION:

Il ne fait aucun doute que la consommation de produits laitiers au Cameroun est en augmentation constante, et qu'elle continuera à augmenter sous l'effet notamment de l'urbanisation croissante; d'après les enquêtes du ministère de l'agriculture, elle serait de l'ordre de 10 kg d'équivalent lait liquide /hab/an, soit globalement pour le pays un peu plus de 100000 t en 1987.

Ceci est à comparer au niveau de consommation en Europe (200 à 500 kg/hab/an) et aux normes Nations Unies (24 kg), et situe le Cameroun à un niveau équivalent à ses voisins à bas revenu (Guinée Equatoriale, Mali, Mozambique), mais très en dessous du Gabon (91 l/hab), pays plus riche, mais à modèle culturel voisin du Sud Cameroun.

Le potentiel de développement est donc très élevé, surtout dans les provinces les plus urbanisées, à savoir le littoral, le centre et l'Ouest, qui consomment la quasi totalité de la fraction importée, qui elle même représente 90% des quantités commercialisées, soit environ 51000 t d'équivalent lait liquide. La production locale auto-consommée dans les zones Nord et Nord Ouest représenterait quant à elle environ 40000 t de lait frais. En corrigeant d'environ 20% le chiffre des importations, sous estimées à cause de la fraude, on aboutit bien à un total d'environ 100000 l d'équivalent lait, pour un pays d'un peu plus de 10M. d'habitants en 1987, soit 10 l/hab.

Sur ces 51000 t, les laits concentrés et la poudre représentent de loin les deux postes les plus importants.

Les laits concentrés représenteraient environ 10000 t d'équivalent lait, et la poudre globalement 25000 t, pour usage direct ou reconstitution sous forme de lait stérilisé ou de yaourts.

Parmi les produits les plus consommés se situe incontestablement le Yaourt. La consommation correspond presque totalement à la fabrication locale à partir de poudre importée, qui regroupe la fabrication industrielle et la fabrication artisanale; cette dernière n'étant pas connue, une certaine proportion de la consommation est représentée par la production industrielle et semi-industrielle de 30,5 millions de pots en 1987, soit l'équivalent de 3,8 millions de litres de lait frais, soit 3800 t.

La consommation de lait stérilisé, importé ou reconstitué par les usines locales serait d'environ 4200 t en 1987.

Ceci laisse un solde pour la consommation directe de poudre de $25000 - (3800 + 4200) = 17000$ t (y compris pour la fabrication artisanale de yaourts)

Certains produits essentiels, mais consommés en faible tonnage au Cameroun, sont encore à l'heure actuelle (données 1987) exclusivement importés: il s'agit de la crème de lait et du beurre (environ 250 t en tout), du beurre (environ 575 t), des fromages (environ 200 t). L'ensemble de ces produits représente un peu plus de 16000 t d'équivalent -lait en 87

On aboutit bien à un total de $10000 + 25000 + 16000 = 51000$ t d'équivalent lait commercialisés en 1987.

On prévoit un doublement de la population d'ici l'an 2000 pour les villes de Douala, Yaoundé et les grandes villes de l'Ouest (Bamenda, Bafoussam); d'environ 1/3 de la population totale du pays aujourd'hui, l'ensemble urbain dans les provinces considérées en représentera la moitié en l'an 2000.

PRODUCTION LOCALE

La production locale de lait frais est estimée à 45000 t en 87 et semble stagner depuis le début des années 80; de plus, seule 10% environ de cette production est commercialisée à proximité des zones de production qui sont principalement le Nord et le Nord-Ouest, le reste étant autoconsommé; cette production touche donc actuellement très peu les grandes zones consommatrices et n'est pas du tout rationalisée. Un projet d'élevage laitier est toutefois prévu à Ngaoundere avec la coopération du Canada, pour entrée en production en 1990, et vise la mise en marché de 2500 t de lait frais, 850 t de yaourt et 40 t de beurre annuellement.

Pour l'instant, la production de produits laitiers repose donc sur l'importation de lait en poudre et matières grasses, soit 47500 t sur les 51000 commercialisées au total.

La production de fromage est limitée au fromage blanc et les quantités restent négligeables.

La production de lait concentré est importante (4300 t/an, soit 5400 t d'équivalent lait contre 4600 importées) et est le monopole d'une seule société -Milky Way- opérationnelle depuis 1983, mais dont on dit qu'elle fermerait prochainement pour céder la place à une filiale du groupe Nestlé.

La production des autres produits laitiers est le fait de deux entreprises semi-artisanales: LE LAPON et FOMI-YAOURT (voir projet présenté par FOMI) et de deux entreprises industrielles CAMLAIT, la plus ancienne, qui existe depuis 10 ans et SAPLAIT, auxquelles vient de s'ajouter une troisième, SILAC, dont il importe de tenir le plus grand compte, car elle fait partie du puissant groupe SOPPOH -PRISO.

LE LAPON étant surtout un spécialiste des crèmes glacées et ne désirant pas augmenter sa production de yaourts, les principaux produits concurrentiels pour les industriels sont le lait reconstitué stérilisé et le yaourt. On peut escompter que SILAC prendra rapidement une part de marché équivalente à ses deux concurrents pour le premier produit, soit 1500 t environ actuellement. En ce qui concerne le Yaourt, il faut compter également sur une multitude de fabricants artisanaux qui produisent dans des conditions d'hygiène douteuse, mais à bas prix, ce qui contraint bien évidemment les industriels à tirer les prix vers le bas; si ces artisans n'ont pas encore envahi les villes de province (on n'en compte par exemple qu'un seul à Bafoussam), ils ont d'ores et déjà saturé le marché de Douala, ou en compte pas moins de 26 ! Dans la situation de crise économique actuelle, le gouvernement, qui encourage la création d'affaires artisanales aussi bien qu'industrielles, ne semble pas près à réglementer la profession rapidement, et il semble certain que la

production artisanale de yaourts est encore appelée à de développer , du moins en province. Il conviendrait d'estimer approximativement cette production et son évolution probable, car elle représente sans doute d'ores et déjà plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de tonnes d'équivalent-lait.

IMPORTATIONS

Depuis le début des années 80, la tendance est à l'augmentation régulière des importations de produits laitiers, qui représentent actuellement 9 à 10000 t, soit de 45 à 50000 t d'équivalent lait liquide, ce qui est du même ordre de grandeur que la production nationale, mais représente 90% des quantités commercialisées.

Le gros des importations est constitué par le lait en poudre, soit un peu plus de 3100 t représentant environ 25000 t d'équivalent lait liquide.

De ces 25000 t, moins de 3000 t sont commercialisés sous forme de lait reconstitué par deux firmes seulement jusqu'à une date récente, CAMLAIT et SAPLAIT, 3800 t sous forme de yaourt par 5 industriels, et le reste vendu directement en poudre sur les marchés et reconstitué chez le consommateur ou reconstitué et vendu sous forme de yaourts par des artisans.

Il convient d'ajouter à ce lait en poudre environ 1500t de lait stérilisé importé sous forme liquide, et environ 3100 t de lait concentré sucré ou non.

CAMEROUN : FILIERE FRUITS

PRODUCTION

Elle est abondante et très diversifiée, mais aussi très dispersée dans le pays et est pratiquée en général au niveau paysannal et par là même difficile à estimer; la frontière entre culture et cueillette est également difficile à tracer, comme dans le cas du fruit de la passion par exemple, qui fait depuis peu l'objet d'une collecte semi-artisanale en vue de sa transformation.

Les productions les plus courantes sont l'ananas, la mangue, la goyave et la papaye, auxquelles il faut ajouter dans certaines zones des agrumes tropicaux; oranges, citrons, pamplemousses. Le bananier est évidemment très répandu pour l'autoconsommation, mais surtout sous forme plantain.

Seuls la banane douce et l'ananas sont cultivés en plantations industrielles pour l'exportation, tous deux dans la même région, celle de Nyombe, département du Mungo, province du Littoral, où les sols volcaniques récents sont extrêmement fertiles. La production des plantations industrielles est complétée par celle des exploitations paysannes environnantes.

La production de bananes douces aurait chuté de 80000 t en 1975, à environ 55000 t aujourd'hui, ce qui serait largement imputable à la gestion de l'OCB (Office Camerounais de la Banane), organisme para étatique.

Quant à la production d'ananas, pour partie canalisée par une coopérative de petits exploitants (ANACAM), elle plafonne aux alentours de 5000 t, malgré la qualité supérieure des ananas du Mungo. Il n'y a pas de transformation sur place.

Il est clair que, dans le Mungo au moins, mais aussi sans doute dans d'autres régions comme l'Ouest ou le centre, la production paysannale est abondante et variée, mais une très grande partie de la récolte est perdue faute d'une collecte et d'un stockage appropriés, ou de débouchés industriels. La valorisation de la production fruitière figure ainsi parmi les priorités affichées du gouvernement dans le PDI (Plan de Développement Industriel)

CONSOMMATION

Certaines sources font état d'une progression de la demande en fruits frais de l'ordre de 8 à 11% par an entre les années 80 et 2000 au niveau urbain, ce qui la situerait vers 120000 t en 1990 et 250000 t en l'an 2000. Il est clair que cette explosion de la demande exigera des investissements considérables au niveau des structures de stockage, de conservation et de distribution.

Concernant les produits transformés, ils étaient pratiquement entièrement importés en 1980, à hauteur de 220 t de jus de fruits, 190 t de confiture et 80 t de fruits au sirop. En 87, ces importations seraient en légère baisse pour les fruits au sirop, mais auraient atteint 7 à 800 t pour les jus de fruits (y compris les fruits Européens, jus de pommes, boissons à l'orange et autres), dont environ 1/3 à base de produits "exotiques"

Toutefois, la consommation ne porte plus seulement sur des produits importés "officiellement", car il faut aussi tenir compte d'un volume très important, mais non chiffrable d'importations frauduleuses du Nigeria, qui touche plus particulièrement le Nord Cameroun et dans une moindre mesure le Nord Ouest, et aussi d'une production locale aujourd'hui significative en jus de fruits, qu'on peut estimer à 500 t, avec un potentiel de production encore plus important.

L'enquête budget/ consommation de 83/84 estimait la demande en jus de fruits/hab. à 20 cl par an, ce qui sur ces mêmes bases donnerait aujourd'hui un total de 2200 t, dont 50 % sur Douala, 15% sur Yaoundé, et probablement 20% sur l'Ouest et le Nord Ouest

Il faut par ailleurs signaler que la demande en limonades et boissons fruitées gazeuses est quant à elle beaucoup plus importante, et est largement couverte par la production locale des brasseries, complétée par une importation d'environ 400 t. Le consommateur Camerounais moyen est encore peu sensibilisé à l'aspect "naturel" des boissons et à leur qualité; il se préoccupe avant tout du rapport quantité/prix. Aussi le taux de substitution des boissons gazeuses par les jus de fruits dans un avenir proche ne devrait il pas être très significatif.

En ce qui concerne les autres produits à base de fruits (confitures, etc..), nous ne possédons aucune donnée récente.

TRANSFORMATION

La production locale de jus de fruits a démarré depuis les années 82/83, principalement avec SITRAF, qui possède une unité industrielle à MAROUA (Extrême Nord) d'une capacité importante (1000 l/h soit environ 2 M de litres/an), et commercialise surtout des jus de mangue et de goyave sous la marque SAVANNAH. Malgré son équipement très moderne, la localisation de cette usine constitue un handicap certain, de par la proximité du Nigeria et de ses importations incontrôlées, de ses coûts de transport excessifs vers le Sud, et de l'irrégularité des approvisionnements locaux. Des problèmes financiers l'ont contraint à arrêter complètement sa production en 85/86; le conditionnement choisi (bouteille de verre) constituant un handicap supplémentaire, elle ne tournerait actuellement qu'à 15% de sa capacité, soit environ 300000 l/an. Elle se préparerait toutefois à adopter l'emballage de type "Doypack" afin de réduire ses prix de vente.

Le second producteur est la firme OPERAA, liée à la société de distribution de pesticides AGRICHIM, qui cultive et exporte par ailleurs quelques centaines de tonnes d'ananas; elle commercialise sous la marque DJANGA du jus d'ananas uniquement et connaît les mêmes problèmes d'emballage que SITRAF. Sa production annuelle est d'environ 200000 l.

Le troisième opérateur sur le marché est relativement marginal (MBANGA : 15000 l/an environ) et semble vouloir le rester; un quatrième opérateur vient de lancer un nouveau produit sur le marché: le jus de fruit de la

passion. collecté en saison et congelé, puis emballé dans des conditions d'hygiène assez sommaire en DOYPACK; il s'agit de la société "LE LAPON", qui recherche ainsi une diversification de son activité yaourts et crèmes glacées. Il semble qu'elle ait l'intention de s'en tenir à ce creneau.

Enfin, il convient de signaler le projet de la NTUI PINEAPPLE CORPORATION, soutenu par la SNI. Il prévoit l'installation à NTUI, près de Yaoundé, d'une importante unité de transformation d'ananas en tranche et de jus d'ananas (traitement de 15000 t/an d'ananas frais) visant à la fois le marché intérieur et l'exportation. Ce dernier objectif semble téméraire étant donnée la situation actuelle de saturation du marché Européen de l'ananas en boîte. Par ailleurs, en dehors des problèmes invoqués de communication routière avec le site du projet, sa mise en oeuvre a été retardée sans cesse depuis plusieurs années, et on peut se demander s'il verra jamais le jour.

En conclusion, le secteur des jus de fruits reste certainement porteur, mais il convient d'être prudent sur l'estimation de la demande, le potentiel de substitution d'importations "officielles" restant limité (250 t) et le contrôle des importations du Nigeria étant délicat.

CAMEROUN: FILIERE SOJA

PRODUCTION

Le soja a été introduit au Cameroun depuis le début des années 80; après un programme expérimental de 81 à 86, on est passé depuis 86 à une phase plus axée sur la vulgarisation à travers la mise en place du "projet national soja" qui couvre en fait quatre provinces: Ouest, Nord Ouest, Centre et littoral, auxquelles il convient d'ajouter l'Adamaoua, où la culture démarre par l'intermédiaire de MAISCAM.

La phase expérimentale qui a eu lieu dans l'Ouest a recommandé l'introduction du soja en culture traditionnelle plutôt qu'en culture mécanisée, le développement de l'autoconsommation en milieu rural à travers la vulgarisation de techniques culinaires simples, et l'introduction en zone urbaine de produits tels que la farine cuite entière ou le lait de soja.

La production semble bien se développer depuis dans la province du Nord Ouest, grâce à un bon encadrement et surtout à la présence d'un acheteur privé, la FONAB; dans certaines zones de l'Ouest (bas fonds du département des Bamoutos), elle se maintient grâce à des contrats de multiplication de semences avec le PNS mais stagne globalement par manque de débouché solvable. Elle progresse très lentement dans le centre et encore plus dans le littoral pour des raisons similaires, qui s'ajoutent à quelques problèmes techniques (dates, densités de semis). Les estimations de production sont difficiles, mais on peut avancer les chiffres de 200 t dans l'Ouest et le Nord Ouest, de 50 à 100 t dans le centre et quelques dizaines de tonnes dans le littoral;

Il semble que, outre quelques difficultés techniques, la lourdeur des structures gouvernementales impliquées dans ces actions de vulgarisation soit pour beaucoup dans la lenteur des progrès enregistrés.

CONSOMMATION

(on se reportera également à la fiche "oleagineux")

Les différents produits du soja sont: la farine entière, l'huile brute, l'huile raffinée, le tourteau, le lait de soja.

La demande en huile de soja en 85/86 était de l'ordre de 20000 t, presque entièrement importées, contre 30000 t d'huile de coton (fabriquée sur place par la SODECOTON) et 50000 t d'huile de palme.

TRANSFORMATION

Il existe déjà une petite unité spécialisée dans la transformation du soja à Bamenda, la FONAB, qui produit de l'huile et du tourteau, et une autre à Bafoussam, la SOC, qui produit occasionnellement de la farine de soja; une deuxième unité serait en cours d'installation à Bamenda.

Il n'existe pour l'instant aucune unité de production de lait de soja au Cameroun

La production est faible et ne rencontre aucun problème d'écoulement; les prix de sortie d'usine en 87 étaient de l'ordre de 500 F/l pour l'huile brute, 160 F/kg pour le tourteau et 320 F/kg pour la farine entière

A noter par ailleurs qu'il existe une importante raffinerie d'huile, HURACA, basée à Douala, conçue au départ pour raffiner l'huile de palme et qui a obtenu une licence d'importation au vu de problèmes de collecte de matière première, pour de l'huile de soja brute. Elle traite donc jusqu'ici essentiellement de l'huile de soja importée et la met en bouteille.

CAMEROUN: FILIERE AVICOLE

De toutes les filières "viande", il s'agit sans conteste de la plus dynamique; la croissance de la production de viande bovine étant par ailleurs lente, et la filière porcine ayant été frappée par la peste en 1982.

De nombreux élevages à caractère commercial, sinon industriel, se sont développés ces dernières années.

Toutefois, la production est handicapée essentiellement à deux niveaux:

- insuffisance de la production de poussins d'un jour, la majorité étant encore importée (plus de 2 millions il y a quelques années)

- insuffisance de la production de provende à l'échelle industrielle.

Aussi, malgré la floraison de nombreux projets, et malgré des conditions de production et commercialisation favorables, tant dans l'ouest que dans le littoral et dans le centre, la demande est elle loin d'être satisfaite.

Sur la base des normes du VIème plan quinquennal (1,84 KG/hab/an en 1990 pour la viande et 0,72 pour les oeufs), la demande nationale serait de près de 22000 t en 1990 pour la viande de poulet et 8,500 t pour les oeufs. Les objectifs de production du VIème plan restent en deça de près de 0,5 Mt, tout en représentant une progression annuelle de près de 3 Mde t; il est clair d'ailleurs que cet objectif n'est pas atteint, puisqu'à une date récente, on estimait les importations de viande de poulet congelé à au moins 5 à 6000 t, voire plus (sources non officielles, mais convergentes). Le niveau des importations a été artificiellement réduit depuis par l'instauration de taxes douanières supplémentaires, ce qui ne modifie en rien l'existence d'un déficit.

Dans ce contexte, les chances de réussite d'un élevage industriel, qui n'est pas chose aisée sur le plan tant technique que management, devraient être jugées:

- par rapport à la présence d'une demande de proximité, qui constitue le débouché le plus immédiat, et non seulement par rapport aux marchés de Douala et Yaoundé, très importants, mais aussi plus disputés et demandant une logistique plus poussée.

- par rapport à la sécurité et au coût des approvisionnements en provende, ce qui, étant donnée la situation de pénurie actuelle, amène à donner la priorité aux projets capables d'intégrer l'amont de leur élevage, c'est à dire des cultures susceptibles de fournir l'aliment de base en quantité suffisante (par exemple association maïs-soja) sans dépendre du marché ou d'achats chez les fermiers, et à un prix raisonnable.

- par rapport à la technicité des producteurs, notamment de leur compétences sur le plan vétérinaire, les épidémies se révélant catastrophiques pour la rentabilité de telles affaires.

A noter la mise en oeuvre très probable dans l'année qui vient du projet CAVIC (complexe avicole et industriel du centre), soutenu par la SNI, qui s'installera tout près de Yaoundé et visera à une production de 1500 t de viande de poulet par an, pour un cout de 2,3 Milliards de francs CFA. Meme produisant à plein, ce projet sera encore loin de satisfaire la demande.

CAMEROUN - FILIERE VIANDE DE PORC

Les données disponibles ici sont très succinctes. Le cheptel, ravagé par la peste porcine en 82, serait alors tombé à 300000 têtes. Il est depuis en cours de reconstitution et serait remonté à 1,1 M de têtes en 85/86. Les objectifs du VIème plan se situent à une croissance d'environ 5%, c'est à dire 1000 t de viande supplémentaire par an, ce qui mènerait à un total d'environ 24000 t en 1990, soit un peu plus de 2kg/ hab/an

Il n'existe à notre connaissance aucune charcuterie de taille industrielle à l'heure actuelle, et aucun projet gouvernemental de grande taille, ni pour la production ni pour la transformation, qui sont donc entièrement laissés à l'initiative privée.

Le prix de la viande de porc est très élevé, ce qui freine la consommation. Ceci est du entre autres à un poids moyen à l'abattage trop faible.

Le niveau des importations est élevé.

Il y a donc sans aucun doute place pour des élevages et des unités de transformation modernes et bien conduites, permettant d'abaisser les coûts de production en exploitant les économies d'échelle et des races importées productives.

V)

CAMEROUN: AUTRES OLEAGINEUX

(L'huile de palme et le soja font l'objet de fiches séparées)

COTON:

SODECOTON, qui a le monopole de la collecte et du traitement du coton et contrôle tout le Nord Cameroun maîtrise cette filière de bout en bout. mais connaît actuellement de graves difficultés financières dues aux cours mondiaux au plus bas, joints à des prix d'achat minima en culture élevés; elle produit dans ses huileries réparties entre le Nord et l'extrême nord environ 10000 t d'huile raffinée, qu'elle écoule sans problème sur le marché intérieur à côté d'environ 30000 t de tourteaux, qui sont également vendus dans tout le pays pour les élevages avicoles et porcins. Ces huileries peuvent également traiter des arachides, mais le coût de production s'avère trop élevé par rapport au prix du marché.

SODECOTON envisage des modifications importantes dans ses huileries, afin d'être en mesure de traiter les nouvelles variétés "glandless" sans gossypol: les tourteaux obtenus avec ces variétés ne sont pas toxiques et pourraient donc être valorisés en consommation humaine.

Le traitement de ces variétés exige une modification profonde du processus d'extraction; il ne semble pas qu'il y ait place pour un promoteur privé dans ce domaine dans un avenir proche.

ARACHIDE:

Les variétés cultivées au Cameroun sont plutôt des arachides de bouche, et non des variétés oleagineuses. De plus, les prix obtenus par les agriculteurs aux huileries de SODECOTON ne sont guère incitatifs, ce qui les amène plutôt à les conserver pour l'autoconsommation, ou à les vendre sur les marchés, ou elles sont parfois destinées au Nigeria. Ainsi, la quasi-totalité de l'huile d'arachide consommée au Cameroun (environ 3000 t) est en fait importée.

Toutefois, il existe d'autres zones que le Nord qui sont susceptibles de produire de l'arachide en quantité, et la production d'huile par un promoteur privé se verrait encouragée par le gouvernement si la rentabilité économique était démontrée.

Les arachides de bouche, salées et convenablement conditionnées, peuvent encore trouver un créneau à l'exportation vers la CEE, semble-t-il. Toutefois, il n'existe actuellement aucune étude disponible sur ce sujet et aucune structure commerciale en place.

CHOCOCAM fabrique actuellement de la pâte d'arachide; SODECOTON envisage également d'implanter une petite unité à terme. Le groupe Français DUCROS, après avoir envisagé de monter une usine au Cameroun, l'a finalement installée au Gabon.

CAMEROUN: FILIERE HUILE DE PALME

La production est traditionnellement localisée dans le Sud Ouest avec la CDC (Cameroun Development Corporation) et, depuis une vingtaine d'années dans le littoral, avec la création de SOCAPALM. Ces deux sociétés assurent plus de la moitié de la production, qui plafonne légèrement au dessus des 100000 t depuis quelques années. Le reste est assuré par trois autres sociétés industrielles d'une part, par les plantations paysannes de l'autre.

A cause de la cocurrence très vive du sud est Asiatique, entraînant une baisse spectaculaire des cours mondiaux, il est devenu impossible ces dernières années d'exporter l'huile de palme brute dans des conditions économiques, les seuls couts locaux de production étant superieurs aux cours mondiaux.

Parallèlement, on a assisté à une augmentation de la demande en huiles raffinées, qui atteindrait actuellement 50000 t par an, alors que le pays était dépourvu jusqu'à une date récente d'unités de raffinage.

le raffinage de l'huile de palme a donc été retenu comme une priorité élevée dans le PDI;

Une premiere usine, HURACA, a été montée il y a quelques années à Douala pour produire initialement 4000 t d'huile raffinée, 3700 t d'huile de palmiste et divers sous produits. A cause de diverses difficultés tenant notamment aux couts d'approvisionnements, elle a du néanmoins arreter un temps sa production, et a évolué aujourd'hui vers le raffinage et le conditionnement d'huile de soja importée.

un projet gouvernemental important, la SOCARHAVE, soutenu par la SNI, a été abandonné depuis peu par décision présidentielle, et ce domaine a été laissé aux sociétés privées. Pas moins de 4 projets sont en cours de montage: SIPRA, SRL, SOCAPALM et LIPOCHIMIE.

SIPRA (Sté Industrielle des Produits Alimentaires) va monter une raffinerie avec CARGILL comme partenaire technique et FMO et CDC comme financiers, pour une capacité de 10000 t d'huile brute et un montant de 2.3 Milliards de FCFA. Le materiel est fourni par la firme belge DESMET.

Les détails des autres projets ne nous sont pas connus, mais les négociations sont en cours.

Dans cette situation qui pourrait conduire prochainement à une surcapacité, ce sont les projets visant plutôt à utiliser les sous produits des raffineries qui devraient être recherchés et promus (savonnerie, etc..)

PROJET AI- FOMI YAOURTS (fabrique de produits laitiers)

PART DE MARCHÉ VISEE

Le creneau visé est, avec juste raison, la population urbaine des provinces du littoral, de l'Ouest, du Sud Ouest et du Centre, qui d'ores et déjà représente la quasi totalité de la demande solvable. Cette population passera de 3 M d'habitants en 87 à 3,8 en 90 et 5,5 en 95.

Le programme de production prévoit la reconstitution de presque 2M de litres la 1ere année (par exemple 1990), pour aboutir à 3 M de l en 5ieme année, dont les 2/3, soit 2000 t en lait stérilisé, 875 t en yaourts et 125 t en crème glacée.

En 1987, le marché global sur ce creneau était de 4200 t de lait stérilisé, dont 1500 t importées, et de 3800 t de Yaourts industriels, dont environ 212 t détenues par FOMI; la production de yaourt artisanal n'est pas connue en volume, mais elle était significative, tend depuis à s'accroître et tire les prix vers le bas. La production de crème glacée était d'environ 150 t, dont FOMI détenait environ 1/10 ieme.

La situation de crise économique que traverse le Cameroun oblige à envisager les hypothèses les plus pessimistes et à supposer que la consommation de produits laitiers par tete n'augmente pas (urbanisation n'étant pas nécessairement synonyme d'enrichissement) et reste polarisée vers les produits de base que sont le lait concentré et la poudre;

Le marché total en 1995 serait alors:

-pour le lait stérilisé (aromatisé ou non): $4200 * 5.5/3 = 7700$ t (et non 12000 comme indiqué dans l'étude p.27)

-pour le yaourt d'origine industrielle (en admettant que sa place se maintienne malgré le yaourt artisanal): $3800 * 5.5/3 = 6966$ t soit 7000t. et non 13000 t comme supposé dans l'étude.

Pour le lait, on peut esperer une suppression totale des importations à cette date; pour le yaourt, il n'y a pas d'importation. Toutefois, sur ces deux marchés, on aura dès 90 quatre opérateurs industriels, en comptant SILAC et le projet Canadien, et non plus deux (CAMLAIT et SAPLAIT), MILKY WAY (ou son successeur) restant spécialisé en lait concentré. Toutefois, à cause des médiocres liaisons Nord-Sud, le projet Canadien situé à Ngaoundéré restera sans doute orienté vers le Nord, à l'exception de Yaoundé avec laquelle il sera relié par chemin de fer; ceci ne représente que 1,5 M. de consommateurs sur 5,5. On peut donc estimer son poids relatif à cette date au mieux au tiers de chacun des trois autres: SILAC devant être considéré d'ores et déjà comme équivalent à CAMLAIT et SAPLAIT, ces trois entreprises pourraient, en l'absence du projet FOMI, détenir par exemple chacune 3/10 du marché (le dernier 1/10 revenant au projet Canadien), ce qui représente 2300 t de lait et 2100 t de yaourt.

Le dimensionnement du projet (capacité 2000t/an en lait et 875t/an en yaourts), ainsi que sa localisation (Douala) le placeraient à armes égales avec les autres entreprises.

Il ne souffrira pas non plus d'une inexpérience totale, ni d'une marque inconnue, son seul handicap étant un démarrage plus tardif que les autres, compensé par un outil de production plus neuf; un objectif de 1/5 du marché de la zone considérée semble donc raisonnable, avec les hypothèses "basses" retenues ci-dessus, ce qui correspondrait à l'horizon 95 à une production d'environ 1500 t de lait stérilisé (75% de la capacité prévue) et 1400 t de yaourt, soit nettement au dessus de la capacité prévue (en supposant toutefois l'influence de la production artisanale de yaourts stagnante)

Concernant les cremes glacées, et sous les memes hypothèses le projet est plus ambitieux, puisqu'il viserait à passer de 10% à 45% du marché, mais rappelons que ces hypothèses sont très pessimistes et que par ailleurs, le CA prévisionnel en crème glacée ne représente que 11% du CA global.

Pour conclure, on peut dire que, dans la situation actuelle de la concurrence, et sauf apparition prochaine de nouveaux opérateurs de poids sur ce marché, le projet semble très raisonnablement dimensionné et semble être en mesure de trouver sa place même en situation économique stagnante. Toutefois, une actualisation de l'étude de marché tenant compte de l'existence de SILAC et prenant mieux en compte les producteurs artisanaux de yaourts serait utile pour parfaire le dossier. De même, l'analyse de sensibilité présentée à la fin de l'étude devrait tenir compte d'une demande réduite à 50% des hypothèses initiales (sans hypothèses de part de marché) afin de tester le projet dans une situation économique de stagnation du PNB/hab.

STRATEGIE MARKETING

La décomposition des prix de vente est très claire, mais les prévisions de prix de vente (p.38) semblent exagérément plus basses que les prix de marché indiqués p33; ici encore, la référence aux yaourts "artisanaux" manque. Leur mode de calcul est simplement évoqué, mais pas complètement explicité par produit.

La politique de distribution à suivre n'est pas expliquée, de même que son cout par rapport aux taux de marge autorisés par la loi.

La politique de communication, publicité et promotion n'est pas évoquée, et son cout n'est pas clairement pris en compte, sinon dans les "frais généraux"

POLITIQUE DE PERSONNEL

On note au niveau de la direction un certain déséquilibre en faveur du directeur de production, qui a des responsabilités importantes et un personnel relativement nombreux sous ses ordres; son salaire est plutôt sous évalué s'il s'agit d'un expatrié; par contre, des problèmes d'ajustement risquent de se produire lors de la Camerounisation du poste, par rapport au salaire du directeur.

Inversement, la direction commerciale apparaît nettement comme un parent pauvre, puisque qu'on ne lui accorde même pas un cadre, mais un simple "agent"; il est à craindre que le DG ne puisse assumer à lui seul cette fonction, alors qu'il doit se partager entre de multiples tâches; on a pourtant au Cameroun même d'excellents exemples, comme les brasseries, d'une politique commerciale bien menée et o combien payante!

Enfin, le secretariat est sans doute sous évalué.

Les frais de formation du personnel sont bien comptabilisés, mais non les frais de recrutement

INVESTISSEMENT ET ANALYSE FINANCIERE

Les hypothèses pour l'évaluation du fonds de roulement ne sont pas précisées; son calcul n'est pas explicité

Les conditions de crédit indiquées semblent celles effectivement en vigueur à ce jour

La structure du financement semble déséquilibrée, le ratio d'autofinancement n'atteignant pas 20%; toutefois, en régime de croisière, les frais financiers n'atteignent qu'une proportion modeste des frais d'exploitation, soit environ 1/8

Le TRI de 44% semble particulièrement optimiste.

NOTE CONFIDENTIELLE SUR LE PROMOTEUR: M. FOLEU Michel

- est d'ethnie Bamiléké
- a été formé à une école de boulangerie en Suisse
- possède 8 ans d'expérience dans la production de yaourts, ce qui est un gage de compétence minimale
- est client de la BICIC, seule banque ou presque ayant conservé une bonne image de marque au Cameroun
- n'a pas rempli la partie du questionnaire concernant la situation actuelle de sa société; cette lacune devrait être comblée par lui même et complétée par une enquête discrète sur ses exercices précédents, permettant de confirmer ses capacités de gestionnaire.

PROJET A2: DIETETIC FOOD INDUSTRY
(production de lait de soja)

Comme son nom l'indique, la société se propose comme objectif à long terme la production d'une gamme de produits diététiques, à partir initialement d'un seul produit, à savoir le lait de soja, pour lequel la filière complète est pratiquement à créer. L'intérêt socio-économique est évident, mais, la filière étant entièrement à créer, deux problèmes majeurs se posent, celui du marché et celui des approvisionnements.

LE MARCHE VISE

Il s'agit d'un marché relativement nouveau; le raisonnement en termes de part de marché est donc insuffisant, mais on doit toutefois admettre que le produit viendra partiellement en substitution de certains autres: l'hypothèse faite ici est que la substitution jouera d'une part par rapport aux produits laitiers (hors fromage et beurre, c'est à dire ici encore les laits stérilisés, UHT ou pasteurisés, aromatisés ou non et les yaourts), d'autre part par rapport aux "limonades" (ou boissons synthétiques aromatisées). Cette deuxième catégorie est à notre avis beaucoup moins évidente que la première, car l'aspect nutritif et diététique en est totalement absent, seul subsistant l'aspect "rafraichissant", et aussi le prix, qui reste au dessous de la barre de 100 FCFA, ce qui, certes pourrait laisser espérer une certaine substitution, mais dans une proportion à notre avis très limitée. Mieux vaudrait donc, ainsi d'ailleurs qu'il est expliqué en p.7 de l'annexe 2, s'en tenir au créneau des produits laitiers préparés, destinés entre autres et principalement aux enfants et aux jeunes, aux malades et convalescents, voire à certaines catégories particulières de population comme les militaires; ceci permettrait de positionner la compagnie très clairement sur le créneau diététique et de construire une image de marque correspondante, ceci d'autant plus que des circuits de distribution spécialisés sont envisagés. On pourra dès lors de nouveau se référer aux données de la fiche sectorielle "lait" pour estimer le marché global de la ville de Yaoundé d'ici à 1995, en volume et non seulement en budget global de consommation.

La production prévue de 437 t en première année (soit 1990) devrait alors trouver sa place parmi une demande globale industrielle (laits liquides+ yaourts) d'environ 10000 t sur les régions Littoral, Centre et Ouest (réactualisation des 8000 t de 1987), et celle prévue en 5ème année, soit 700 t parmi une demande estimée à environ 15000 t (Hypothèse basse). Ceci représente de 4 à 5% de ce marché, ce qui paraît raisonnable.

La seule demande sur la ville de Yaoundé représenterait (en se fondant sur les projections de population) environ 2700 t en 90 et 4000 t en 95; en se tenant à ce seul objectif, le taux de pénétration du marché exigé se situerait vers 16-17%, ce qui paraît moins facile, mais non insurmontable, à condition que les efforts de publicité, promotion et positionnement soient suffisants et que les problèmes techniques (gout) soient résolus.

LES APPROVISIONNEMENTS EN SOJA

(voir annexe 1 de l'étude de faisabilité)

Les données de production citées ici sont celles de la MIDEVIV (projet national soja), qui ont déjà été commentées dans la fiche sectorielle "soja"; on peut considérer l'ordre de grandeur comme fiable. L'analyse semble correcte et on peut considérer, en effet, que la collecte, qui constitue une contrainte importante serait considérablement facilitée par des contrats avec les six coopératives de producteurs des "bas fonds"; étant donnée la modestie des besoins d'ailleurs (50 t au départ, moins de 100 t en régime de croisière), un ou deux contrats pourraient sans doute suffire; il conviendrait de prendre en compte dans ces prévisions la concurrence des industriels installés à Bamenda, qui d'ores et déjà cherchent à se fournir dans l'Ouest, ne trouvant pas assez de matière première dans le Nord-Ouest, ainsi que la possibilité de l'installation d'une unité concurrente sur place (voir fiche de projet C1), qui sera ainsi avantagée au niveau des frais de transport, tout en étant en principe en mesure de payer un prix équivalent au producteur, puisqu'elle fabriquera le même produit à haute valeur ajoutée. Aussi, la solution de l'approvisionnement dans l'Ouest semble applicable sans grand problème les premières années (la liaison routière Bafoussam-Yaoundé est excellente, et l'analyse de sensibilité p. 31 montre que le prix du soja n'a que peu d'influence sur le résultat; le soja peut donc être surpayé), mais il est effectivement plus prudent de ne la considérer que comme transitoire.

Étant donnée la saisonnalité de la production du soja et la compétition prévisible sur les achats, ainsi que de possibles problèmes de qualité, il serait sans doute sage de prévoir des facilités de réception et stockage de la matière première permettant au moins de ventiler et nettoyer les graines, ce qui n'apparaît dans la liste des investissements à réaliser que sous la forme d'un "hangar de stockage de 100 m²", alors qu'il est prévu le financement de 7 mois de stocks; la capacité de stockage devrait être calculée sur cette base, soit environ 50 t. Ceci ne renchérit sans doute que peu l'investissement global et n'est pas de nature à compromettre la rentabilité du projet. Il est de même un peu hasardeux de ne prévoir qu'un seul véhicule d'exploitation les deux premières années, qui devra à la fois assurer l'approvisionnement et le stockage, et il serait indiqué d'en prévoir au moins deux. Toutefois, même en tenant compte de ces corrections, le total des immobilisations devrait pouvoir être contenu dans les 100 M. CFA.

GESTION PREVISIONNELLE ET FINANCEMENT

Encore que toutes les données ne puissent être vérifiées, il apparaît que les prévisions d'exploitation ont été faites sous des hypothèses très prudentes:

- prix de vente très accessible même au plus grand nombre (60 F la dose de 25 cl) et très concurrentiel vis à vis

d'un produit comme le yaourt de 12,5 cl (couramment à 75F)
-prix d'achat du soja élevé, nettement plus que les prix
pratiqués actuellement.
-non prise en compte du revenu additionnel apporté par
les dreches

Il importe toutefois de prendre garde à la maîtrise du
cout des emballages (qui pèsent très lourd dans le prix
final du produit) et surtout aux frais financiers, les
taux pratiqués par les banques sur les prêts à long terme
étant à revoir nettement en hausse par rapport aux 10%
annoncés.

Compte tenu du fait qu'il s'agit d'un nouveau produit,
les frais de publicité-promotion, bien que prévus ,
restent peut être sous évalués. Il en est de meme, ici
encore, pour le personnel commercial: les deux vendeurs
devraient être embauchés dès la première année, et leur
rémunération plus motivante.

Le schéma de financement proposé (p 24) semble très
acceptable, encore qu'il soit sujet à une légère
degradation due à une hausse prévisible du besoin
d'investissement.

CONCLUSION

Ce projet apparait sain dans pratiquement tous ses
aspects, moyennant quelques modifications mineures et s'il
n'est pas étranglé par des frais financiers excessifs.

La clé du succès réside dans l'acceptation de ce nouveau
produit par le consommateur Camerounais, donc à
l'élimination effective de l'arrière gout du lait de soja
par l'addition d'un arôme et de sucre d'une part, et à une
politique efficace de communication au démarrage d'autre-
part. A ce niveau, la participation minoritaire d'un
partenaire Européen expérimenté, autre qu'un simple
vendeur de matériel, pourrait s'avérer bénéfique, meme si
elle n'est pas prévue dans le schéma de financement.

NOTE CCONFIDENTIELLE PROMOTEUR: M. KUIKEM Joseph

-est d'ethnie BAMILEKE

-possède un diplôme de gestion des entreprises
(IAE de Poitiers)

-est actuellement gestionnaire d'une société dans le
domaine des matériaux de construction.

-possède des comptes dans trois banques différentes
(SGB, BIAO, BICIC)
(voir ci joint)

-M. KUIKEM est un homme d'un contact facile, s'exprimant
avec aisance, dynamique et convaincant. Il semble posséder
tous les atouts nécessaires pour réussir. Une enquête sur
l'évolution récente de la société qu'il dirige permettrait
de confirmer ses aptitudes de dirigeant de PME.

PROJET B1: PROFLEX (jus de fruit)

PART DE MARCHE VISEE

En se referant à la fiche sectorielle "fruits" et en conservant une hypothèse plutôt basse quant à la demande, c'est à dire stagnation de la consommation par habitant depuis 84 et substituabilité nulle par rapport aux limonades, on pourra estimer la demande nationale en jus de fruit en 1990, année prévue de démarrage du projet, à environ 2500 t; le marché visé devrait exclure le Nord et le Nord Ouest, trop sensibles aux importations frauduleuses depuis le Nigeria, et les provinces du Sud, de l'Est et de l'Adamaoua, peu accessibles, ce qui représente environ 20% de la consommation potentielle; c'est donc d'un marché d'environ 2000 t qu'il s'agit, d'où il faut exclure les jus de fruit importés non "exotiques", peu substituables, c'est à dire 500 t.

Les 1500 t restantes se répartiraient alors entre:

- une part non chiffrable, mais significative, en provenance du Nigeria.
- une part importante pour les deux sociétés déjà installées, SITRAF et OPERAA, à prévoir en augmentation par rapport au niveau actuel de 500 t, car elles vont chercher à baisser leur prix de vente en changeant leurs emballages
- le restant pour les "nouveaux venus": PROFLEX, LE LAPON, et éventuellement d'autres...

Dans ces conditions, il paraît très hasardeux de viser une part de marché supérieure à 20% en première année, ce qui laisserait un objectif de production maximal de 300 t et non 500, comme prévu. D'ici 1995, le marché pourrait croître en fonction uniquement de l'augmentation de population dans la zone cible, c'est à dire (voir fiche "lait") de 3,8 à 5,5 M d'hab., atteignant ainsi 2200 t: une très bonne réussite du projet pourrait alors l'amener 60% du marché, c'est à dire 650 t, ici encore très en dessous des prévisions de 1000 t.

Il convient de noter que l'analyse du marché ayant conduit à ces prévisions est confuse sur bien des points.

En conclusion, en hypothèses basses, que l'on est obligé de considérer en priorité dans la situation de crise économique actuelle, le projet paraît un peu surdimensionné. Il conviendrait de tester l'hypothèse 60%, voire même 50% du chiffre d'affaire dans l'analyse de sensibilité présentée en fin de l'étude de faisabilité.

STRATEGIE MARKETING

Les prix de vente pris en compte dans le calcul du CA sont certes très en dessous des prix de marché indiqués, et pourraient d'ailleurs être réestimés vers le haut en l'absence d'évolution de la concurrence; toutefois, au vu de la situation actuelle (certains concurrents adoptant le Doypack et s'appretant paraît-il à vendre les 33 cl à 150 FCFA), ils devraient faire l'objet d'une nouvelle vérification au niveau de leur compétitivité.

Il est bien prévu des actions promotionnelles et publicitaires; toutefois, le budget prévu pour la publicité de démarrage (1,5 MFCFA) paraît faible, au regard des efforts nécessaires pour lancer une nouvelle marque, de même que le budget régulier, limité à 2% du CA.

APPROVISIONNEMENTS-PRODUCTION

Ces aspects semblent bien maîtrisés et la localisation du projet à Nyombé est sans conteste un atout pour la sécurité des approvisionnements, dont l'étalage dans le temps et la complémentarité permettent une collecte relativement aisée.

Le soutien technique de l'IRA (qui devra être effectif...) est également un atout, de même que l'assistance au démarrage à fournir par l'IRFA.

Les liaisons routières vers les centres de consommation ne poseront aucun problème.

Le bâtiment prévu, après viabilisation, paraît correct, mais il convient de vérifier auprès du fournisseur d'équipement que la place est suffisante.

La politique de location du bâtiment dans un premier temps paraît sage, afin d'éviter d'alourdir les charges financières. Elle permet de continuer la production au-delà de la troisième année, même en cas où le résultat d'exploitation est faible.

GESTION PREVISIONNELLE ET FINANCEMENT

La détermination de la valeur ajoutée est discutable, une grande partie des charges étant des charges fixes, et non proportionnelles, ce qui réduirait le total de celles-ci d'environ 15 M.

Le calcul du BFR ne tient compte ni des crédits clients, ni des crédits fournisseurs, ni du stock de sucre.

Les taux utilisés dans le calcul des amortissements financiers sont à revoir et se situent actuellement aux alentours de 10%.

Il serait plus clair de rassembler l'évaluation quantitative des charges et l'estimation de leur coût.

Le résultat d'exploitation prévisionnel apparaît très élevé, mais il conviendrait de le réviser en prenant en compte d'une part un CA prévisionnel beaucoup moins élevé (voir chapitre "part de marché"), d'autre part un taux de charges fixes nettement plus important. Ce n'est qu'alors que l'on pourra juger de la capacité d'autofinancement.

Le ratio d'endettement, supérieur à 75%, est trop élevé et devrait être réduit par augmentation, par exemple, des contributions des associés...

CONCLUSION

La base generale du projet semble saine: localisation, appui technique, innovation sur le marché Camerounais, investissement et charges financières réduites; de nombreux facteurs doivent toutefois être réactualisés dans un sens moins optimiste: taux de charges fixes, frais de lancement, éventuellement prix, et surtout quantités produites. Moyennant cette révision, le projet devrait être promu, car il présente un intérêt global incontestable

NOTE CONFIDENTIELLE PROMOTEUR: M. WONKAM Dieudonné

-d'origine Banileke

-titulaire d'un DEA de biologie végétale, mais d'aucun diplôme de gestion; n'a pratiquement pas d'expérience professionnelle.

-M. WONKAM semble audacieux et entreprenant; en tant que tel, il mérite certainement d'être soutenu. Il est simplement à craindre que son âge (27 ans) ne l'amène à un excès d'optimisme et que ses moyens financiers manifestement limités ne l'amènent à quelques revers. Les efforts déjà réalisés plaident largement en sa faveur; il est en effet, de tous les promoteurs désirant se lancer dans le jus de fruit, celui qui a le plus mûri son projet. En étant bien accompagné (et contrôlé...?), il peut certainement réussir.

PROJET B2 : COMPLEXE AGRO-PASTORAL ET PISCICOLE DE BAGAM

(élevage intégré, abattage et transformation, notamment volaille et porc)

Il s'agit d'un projet relativement ambitieux, et surtout complexe de par la diversité des productions visées; il est basé sur l'idée de l'intégration de l'élevage avec la culture à moyenne échelle du maïs et du soja dans le département des Bamoutos (province de l'ouest), qui est effectivement la seule zone de l'Ouest où une telle opération apparaît possible, en association avec l'élevage semi-extensif de bovins qui est déjà pratiqué dans les parties les plus élevées de cette région montagneuse. La personnalité du promoteur, chef traditionnel Bamileke, permet de penser que les problèmes fonciers seront maîtrisés et qu'une main d'oeuvre abondante peut être obtenue au moindre coût; l'arrondissement de Galim est par ailleurs celui où la culture du soja est le mieux vulgarisée actuellement.

Le document fourni est celui utilisé pour l'agrément au régime "C" des investissements du Cameroun, et ne peut être considéré que comme une pré-étude de faisabilité.

ETUDE DE MARCHE

Elle est très succincte et insuffisante et montre seulement le nombre relativement restreint d'élevages "rationnalisés" dans l'Ouest par rapport aux élevages traditionnels; il serait indispensable d'y ajouter une analyse de la demande dans cette province.

Toutefois, en se référant à la situation générale des filières viandes de poulet, oeufs et porc au Cameroun, à la population urbaine abondante de l'Ouest et aux bonnes liaisons routières avec Douala et Yaoundé, on peut supposer a priori que l'écoulement de la production prévue (environ 60 t de poulet, 40 t de porc et 1 million d'oeufs, ce qui constitue un volume moyen) ne posera pas de gros problème.

L'aspect "marketing" ne devrait donc pas constituer la préoccupation dominante, du moins dans les premières années, surtout si l'essentiel est fourni à certains gros clients sur contrat, comme l'intention en est affichée.

Il reste qu'une étude plus détaillée est nécessaire.

APPROVISIONNEMENTS EN ALIMENT

L'évaluation des besoins en aliments de base en première année indiquée p.18 doit être complètement révisée, au regard des objectifs de production. En effet:

-pour les poulets de chair, un bon indice de consommation (poids d'aliment ingéré/poids de viande produite) se situe généralement à 3; par prudence, il semble indiqué de retenir une consommation moyenne de 5 KG d'aliment par poulet de 1,5 KG; ce qui pour 36000 poulets représente 180 t, et non 20 !

-On considère qu'une pondeuse consomme environ 10 KG d'aliment pendant 20 semaines, avant son entrée en ponte; la durée maximale de la période de ponte recommandée est de 1 an, pendant lequel elle consomme un minimum de 40 KG

d'aliment; ce qui donne un besoin total de $5000 \times 10 = 50$ t pour la période de croissance et $4500 \times 40 = 180$ t pour la période de ponte (en supposant une perte de 10% des individus). Par ailleurs, une estimation prudente du taux de ponte le situe à 50% , ce qui donne 180 oeufs/an, disons au maximum 200 et non 225, comme indiqué p. 36.

-pour les truies, on peut admettre une moyenne de 4KG/jour d'aliment, soit besoin total $4 \times 365 \times 40 = 58$ t/an

-pour les porcs en croissance de moins de 70 KG, on admet un apport journalier moyen de 1,5 KG pendant une période d'engraissement d'environ 150 j, soit un besoin total de $1,5 \times 150 \times 560 = 126$ t

Le total des besoins annuels s'établit donc à près de 600 t, et non 250 ! Avec la formule moyenne envisagée p.18 (60% de maïs et 20% de soja, ceci représente un besoin de 360 t de maïs et de 120 t de soja; les rendements obtenus expérimentalement en association maïs-soja ne sont pas indiqués; il conviendrait toutefois de rester très prudent lors de leur extrapolation à une culture mécanisée en vraie grandeur, surtout les premières années: une estimation conservatrice serait par exemple 3t de maïs + 1 t de soja à l'ha; il convient par ailleurs de signaler que les semis de 2ieme cycle sont parfois très délicats à réaliser dans cette région; l'obtention de cette quantité de grains requerra donc sans doute un minimum de 100 ha de culture (120 si on s'entient à un seul cycle), mais aussi l'installation de facilités de stockage équipées au moins de ventilations, sinon d'un sechoir d'appoint, de dimensions suffisantes. Les données de cout en p. 25 apparaissent à cet égard bien modestes !

INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS

La meme remarque s'applique au materiel de provenderie et à la chaine d'abattage (p.25), celle ci etant par ailleurs prévue dans un espace de 50 m2 seulement, alors qu'elle est semble t-il mécanisée et polyvalente, notamment destinée aux bovins ! si l'on peut effectivement penser que les couts de viabilisation des terrains et de rehabilitation de batiments existants peuvent effectivement rester dans des limites très modérées, grace à l'emploi intensif de main d'oeuvre locale, les couts du materiel importé, meme d'origine Asiatique (p.52), semblent singulièrement bas et devraient etre vérifiés de près.

GESTION PREVISIONNELLE

Pratiquement toutes les charges (du moins les principaux postes) apparaissent sous évaluées:

-matières premières agricoles: en adoptant les couts elementaires indiqués au bas de la p.18, on aboutit pour 600 t d'aliment à 40 MFCFA de prix de revient des aliments au lieu de 17 ; mais, contrairement à ce qui est indiqué dans le calcul p.32, il ne s'agit pas d'un cout de matière première (sauf si l'on sépare totalement la gestion de l'élevage de celle de l'exploitation agricole), puisque le soja et le maïs entrant dans sa composition sont des

produits semi finis, incorporant déjà un certain nombre de charges, fixes et proportionnelles; le cout réel à comptabiliser ici serait: $40 \times (310000 + 60000) / 680000 = 22$ MF environ

-Les salaires apparaissent bas, les charges ne sont pas comptées.

-l'investissement en équipements est probablement nettement supérieur, ainsi qu'on l'a déjà vu, et par voie de conséquence les amortissements aussi.

-Le taux d'intérêt de 12% pour les frais financiers est à revoir en hausse

Globalement, une révision totale du calcul des charges s'impose donc, dans le sens général d'une hausse; à noter enfin que les charges sont artificiellement gonflées en première année par l'achat massif de jeunes bovins; il serait sans doute plus sage d'ailleurs de reporter le démarrage de l'élevage bovin de quelques années, une fois maîtrisé parfaitement par ailleurs l'élevage hors sol. La gestion du troupeau bovin, qui semble t-il s'écartera assez peu du modèle traditionnel et dépend fort peu de l'alimentation "hors sol" pourrait d'ailleurs être complètement séparée du reste, sauf peut être en ce qui concerne l'amortissement de la chaîne d'abattage?

Le résultat d'exploitation, qui suivant les hypothèses faites ici tourne vers les 20-25 MF en régime de croisière sera certainement très sérieusement à réviser vers le bas après les multiples corrections nécessaires; il devrait rester positif, mais à un niveau relativement modeste, ce qui illustre les difficultés de l'élevage industriel, ou les marges sont en général faibles et dépendent d'une gestion serrée.

Le ratio d'endettement tel que présenté ici est acceptable, mais il est susceptible d'augmenter après révision des données d'investissement, notamment en matériel et fonds de roulement.

CONCLUSION

Ce projet garde un intérêt socio économique incontestable, répond à une demande réelle du marché, et garde l'atout d'une bonne conception d'ensemble; la politique sous jacente, qui cherche à exploiter au mieux les infrastructures déjà existantes (réhabilitation de bâtiments, de terrains, d'étangs) et à minimiser les couts est très défendable, mais il faut prendre garde à ce qu'elle ne soit pas exagérée sur certains points. Avant de juger de sa rentabilité réelle, un grand nombre de vérifications et corrections techniques restent à effectuer sur ce projet.

NOTE CONFIDENTIELLE PROMOTEUR: M. SIMO TENKUE Jean Marie

-chef traditionnel Bamileke, et possédant de ce fait une autorité morale incontestable dans sa région; il est donc en mesure de maîtriser les problèmes fonciers et de pratiquer une gestion notamment de la main d'oeuvre nettement plus en sa faveur que ne pourraient le laisser supposer les chiffres.

-par ailleurs cadre de l'UCCAO depuis longtemps, il possède la formation nécessaire pour pratiquer et présenter la gestion d'une entreprise "à l'occidentale", comme le prouve le dossier ci joint, qu'il a monté seul, sans l'aide d'un bureau d'étude.

-Il semble néanmoins ne pas maîtriser totalement tous les problèmes techniques, et devra impérativement être secondé par un vétérinaire de valeur.

-il reste globalement sans doute une des personnes qui possèdent le plus d'atouts pour réussir un tel projet dans cette région.

PROJET B3 : GRACELAND FARMS

(élevage intégré de volailles, porcs et vaches laitières)

Ce projet rappelle beaucoup le projet B2, étant situé dans la province du Nord-Ouest, voisine géographiquement et écologiquement de celle de l'Ouest. On retrouve les composantes volailles (viande et oeufs) et porcs, mais la composante viande bovine est remplacée par un élevage laitier moderne; ce dernier volet soulève d'emblée quelques objections, car il demande une technicité beaucoup plus grande que l'élevage de bovins à viande suivant un mode semi traditionnel, technicité qui commencera seulement à se mettre en place dans le pays avec le démarrage du projet Canadien dans l'Adamaoua. On portera donc ci après essentiellement un jugement sur les autres composantes du projet.

PART DE MARCHE-OBJECTIFS DE PRODUCTION

L'étude est très clairement présentée; on trouve une analyse de la demande régionale, et une définition du marché-cible très voisine du projet A1 (produits laitiers)

Les objectifs de production (p 7) représentent à peu près le double du projet B2, ce qui paraît encore très faisable ne conduit toujours qu'à une part de marché très modeste, même sur le plan strictement régional.

La composante agricole en vue de la fabrication de provende semble bien maîtrisée; les rendements prévisionnels et capacités sont cohérents (p 13), mais il faut ici rappeler les difficultés probables de mise en place du second cycle de culture; même en cas d'échec complet, toutefois, le fonctionnement des élevages ne serait pas compromis, puisque ceux ci ne consomment que l'équivalent de la production du premier cycle, mais le taux d'utilisation du matériel s'en trouverait réduit de beaucoup.

Les normes de production adoptées pour l'élevage (p.14) sont claires, mais ce sont des normes modernes qu'il conviendrait peut être d'affecter d'un coefficient modérateur dans les conditions Africaines.

L'ensemble du schéma de production est cohérent.

INVESTISSEMENT-FINANCEMENT

L'investissement, qui n'est que peu détaillé dans ce document, semble calculé de manière assez large; contrairement au projet B2; en particulier, on pourrait sans doute gagner notablement sur le matériel agricole, qui pèse particulièrement lourd; les frais d'établissement sont sans doute grevés par les frais financiers courant avant l'entrée en production du projet.

Le ratio d'endettement, supérieur à 75%, est élevé et conduit à des annuités de remboursement très lourdes dès la 2^{ème} année (60 MCFA) et croissantes; toutefois les frais financiers ne représentent qu'une partie très raisonnable des charges et décroissent rapidement; à noter toutefois que le crédit fournisseur escompté (8,5%) apparaît particulièrement favorable.

(A noter qu'on ne s'intéresse ici qu'au cas du régime privilégié des investissements)

GESTION PREVISIONNELLE

Le calcul des charges, très élevées en ce qui concerne les consommations de matière première, n'est pas détaillé; on peut toutefois supposer que celles ci incorporent les consommations intermédiaires que sont la production de maïs et de soja d'une part, et une partie de la production de provende d'autre part, puisque ces mêmes productions sont cumulées au niveau des produits d'exploitation, ce qui constitue une méthode de présentation plutôt confuse...

Il paraît plus logique de refaire les calculs en tenant compte uniquement des produits réellement vendus (viande + oeufs + lait + supplément de provende produit maïs non autoconsommé) et des achats effectifs à l'extérieur (semences, fertilisants, pesticides + complément et concentrés pour provenderie + produits vétérinaires, jeunes animaux et autres pour l'élevage), ce qui élimine les consommations intermédiaires;

Sur cette base de calculs, à partir de la troisième année, c'est à dire en régime de croisière, le CA réel (croissant) est de l'ordre de 600 MF, avec des hypothèses de prix qui paraissent très raisonnables et même sous estimées (p 8); les charges de matières premières et fournitures sont de l'ordre de 300 MF (croissantes), dont plus de la moitié en achats pour la provenderie et les autres charges de l'ordre de 200 MF (décroissantes, grâce surtout à la décreue des frais financiers); ceci laisse un résultat d'exploitation positif dès la deuxième année (9 MF), et qui en régime de croisière croît de 60 à 100 MF en 5ième année. Ces résultats, basés sur des ordres de grandeur vraisemblables, sont toujours positifs, mais moins favorables que ceux indiqués en p. 28, ce qui, étant données les lourdes annuités de remboursement, risquerait de conduire à des problèmes de trésorerie. Toutes les données ayant servi au calcul des charges devront être vérifiées.

CONCLUSION

Le projet apparaît sain dans son ensemble, correctement dimensionné et cohérent. Contrairement au projet B2, l'investissement n'apparaît pas sous estimé et, sans doute grâce aux effets d'économie d'échelle semble en mesure de dégager un résultat d'exploitation nettement positif, moins optimiste toutefois que celui indiqué dans l'étude de pré-faisabilité; il conviendra en particulier de vérifier tous les calculs de charges réelles directes, et de minorer légèrement les coefficients techniques servant de base à la prévision du CA. Seule, ici encore, l'étude de faisabilité complète permettra de porter un jugement définitif. Sur le plan pratique, par ailleurs, il serait sans doute plus prudent de retarder de quelques années le démarrage de l'élevage laitier.

NOTE CONFIDENTIELLE PROMOTEURS:

M. NCHINDA FOBI Simon

M. NEBAFAB Henry

Les deux associés semblent bien complémentaires dans cette affaire, M. NEBAFAB ayant semble t-il une bonne insertion locale, tandis que M. FOBI est un homme d'affaires bien établi à Yaoundé dans le bâtiment. Comme tel, ses références seront assez faciles à obtenir.

La présence d'un expatrié au démarrage devrait permettre d'assurer une maîtrise technique.

L'expérience en gestion ne semble pas poser de problème.

Projet C3 : Dossier Laiterie Soja du Cameroun (LASOCAM)

Il s'agit d'un simple dossier pour l'agrément du projet par l'administration qui l'a refusé jusqu'ici estimant qu'il manquait certains éléments tels que l'étude des approvisionnements et la présence d'un équipement de pasteurisation du lait.

Le dossier à ce jour reste donc extrêmement léger et ne devrait être conservé qu'au vu de l'intérêt à terme d'établir une deuxième unité de lait de soja dans l'Ouest.

Toutefois, le projet DFI (unité de lait de soja dans le Centre) beaucoup mieux étudié, devrait recevoir la priorité.

En ce qui concerne le projet, ou plutôt l'idée de projet jointe, il suffit d'adopter une position "wait and see".

Projet C2 : Dossier traiteur (SOPROSER)

Le projet est globalement intéressant et a été bien étudié; il est sage de prévoir l'intégration de l'amont (forme agro-pastorale) en option seulement et à réaliser de préférence plus tard, en 3eme année.

La question fondamentale est celle du style de projet que le CDI et l'ONUDI peuvent aider à promouvoir ou non; en effet, l'activité proposée ici est essentiellement du service. Le plus industriel des services proposés serait celui des plats cuisinés, mais il semble qu'il sera en fait largement exécuté de manière artisanale; il n'apparaît pas clairement que les promotrices recherchent un partenaire "industriel". Le mode de gestion proposé, par départements, dont chacun serait plus ou moins autonome, risque également de poser des problèmes. Enfin, la relative modicité du financement requis et la faible poportion d'inputs techniques dans l'investissement le rend assez peu attractif.

Tel quel, ce projet devrait donc être classé liste "C"; si l'investissement était plus lourd et plus exclusivement orienté vers le service "plats cuisinés", il pourrait éventuellement passer en liste "B". Il convient d'informer la promotrice principale, Mme Mowjeam (?), de la position de l'ONUDI/CDI à ce sujet.

Projet C1 : Fabrication de concentré de tomates (TCHOUMBA et CIE)

1. Etude de marché :

Très succincte et évaluations + ou - justifiées. Ex : le niveau des importations fixé arbitrairement à 3500 T, sans aucune référence aux importations frauduleuses du Nigéria.

- . prix sur les marchés très faible : inexpliqué
- . pas d'évaluation des coûts de distribution

2. Investissements :

Il n'y a pas de calcul du BFR suivant les normes habituelles (credit clients, fournisseurs)

3. Comptes prévisionnels :

Le prix sortie usine s'avère supérieur au prix du marché : Conclusion ?.
Aucune synthèse valable

4. Conclusion :

Document très insuffisant pour démontrer la viabilité du projet dans des conditions de marché par ailleurs très difficiles (importations en fraude et à bas prix). Il faut exiger un document beaucoup plus élaboré. De plus, il existe un autre projet privé actuellement traité par le CDI qui consisterait à monter un simple atelier de conditionnement du concentré, lequel serait acheté à bas prix sur le marché international, le promoteur étant déjà dans la distribution alimentaire depuis 10 ans et le partenaire étant un exportateur français confirmé. Ce projet aurait beaucoup plus de chances de voir le jour dans de bonnes conditions que celui dont le pré-dossier est joint. Il n'est pas conseillé d'encourager le promoteur à persévérer.

Projet C4 : Jus de fruits et de tomates (TOCCAM)

Il convient de suivre cette idée de projet pour laquelle le promoteur a fait une demande formelle d'assistance mais qui reste inacceptable pour soumettre à des partenaires dans sa forme actuelle.

Le document joint est un simple dossier d'agrément, avec des données volontairement fantaisistes - aux dires de son auteur - afin d'éviter les "fuites".

Le dossier apparaît comme une juxtaposition d'éléments techniques et statistiques hétéroclites plutôt que comme un ensemble cohérent. L'étude de marché reste très vague et l'estimation globale du marché beaucoup trop optimiste (voir données du projet B1). Aussi les objectifs de production donnés dans le questionnaire sont-ils tout à fait irréalistes. Globalement le projet apparaît très surdimensionné.

La stratégie d'entreprise est confuse : dispersion entre un trop grand nombre de produits (on ne sait pas vraiment si la tomate en fera partie ..), démarrage simultané de la plantation et du conditionnement.

Un seul point positif, mais important : l'idée de réaliser un conditionnement aseptique en emballage carton sur la base du procédé TETRAPAK, société avec laquelle des contacts ont été pris et dont il convient de vérifier la qualité et l'intensité.

Il y a certainement un avenir brillant pour ce genre de conditionnement au Cameroun, étant donné la pénurie en installations frigorifiques qui n'est pas prête d'être résorbée.

Le problème consiste à voir dans quelles conditions de rentabilité économique un tel projet pourrait voir le jour et donc, d'exiger une étude de faisabilité sérieuse avant de considérer le dossier.