



UCL/LSM-LLN



**Elaboration d'une stratégie marketing pour la création d'une unité
de formulation des aliments pour volailles dans le contexte d'un
pays en voie de développement**

Par

Paul MALUMBA KAMBA

Travail présenté dans le cadre du Master en Science de gestion (à horaire décalé)

GEHD20M1

Sous la direction du prof. Jean-Pascal ROBIEFROID

2011

I. Introduction

Les aliments employés en élevage des volailles (aviculture) sont composés majoritairement des produits agricoles et des sous produits des industries agroalimentaires, dont les prix d'achat sont, actuellement, soumis à d'importantes fluctuations dues à l'emballement des marchés des matières premières agricoles. Tirant parti du développement des connaissances en nutrition animale, de la rationalisation des pratiques d'élevage et de l'accès à des d'importants moyens de calcul, des logiciels d'optimisation à moindre coût des aliments ont été développés et commercialisés à certaines firmes d'élevage et permettent à celles-ci de mieux gérer la volatilité des prix des matières premières des aliments pour volailles.

Dépourvus des technologies innovantes, des nombreux aviculteurs des pays en voie de développement continuent à appliquer des modalités de conduite de l'élevage peu efficaces, en formulant eux même, par tâtonnement, les aliments pour leurs volailles où en les achetant à des prix exorbitants.

Les enquêtes réalisées à l'université de Kinshasa entre les années 2001 et 2004 sur les maisons de vente d'aliments pour bétails et sur la pratique de l'élevage des poules à Kinshasa¹ ont montré que les principaux acteurs de la filière avicole (distributeurs des aliments et éleveurs) ont très peu de connaissance sur la formulation des aliments. Plus de 90% des maisons de vente des aliments pour volailles s'approvisionnaient au près de quatre producteurs d'aliments seulement, dont un seul détient le monopole dans la production des aliments complets pour volailles. L'offre standard en aliments proposés par ces producteurs n'est pas adaptée à l'ensemble des spéculations pratiquées par les aviculteurs.

En vue de valoriser des innovations récentes dans le domaine d'optimisation des aliments et de saisir les opportunités qu'offre le contexte du marché congolais des aliments pour animaux d'élevages, nous envisageons de promouvoir une unité de production et de commercialisation des aliments complets pour volailles à Kinshasa et dans ses environs. Le présent travail est une contribution à l'analyse de l'environnement de développement de cette entreprise et à élaboration de sa stratégie marketing.

Dans cette étude, le contexte de développement de l'industrie de la production animale en République démocratique du Congo est décrit (chapitre 1), les besoins à satisfaire sont analysés et les industries susceptibles de contribuer à cette satisfaction sont décrites (chapitre 2). Une segmentation de l'industrie avicole congolaise est effectuée et les produits-marchés destinés à l'alimentation de volailles sont présentés (chapitre 3). L'attractivité et le potentiel de compétitivité de l'entreprise à mettre en œuvre sont analysés (chapitre 4) et des choix stratégiques proposés (Chapitre 5).

¹ Les annexes 1 et 2 présentent respectivement les enquêtes réalisées sur les maisons de vente des aliments pour bétails et celles réalisées sur les fermes avicoles à Kinshasa. Ces deux annexes 1 et 2 fournissent en leurs débuts des tableaux présentant les auteurs, les localisations et les périodes de leur réalisation.

Chapitre 1 : le contexte de l'industrie de la production animale en R.D. Congo

1.1. Contexte géographique du cadre d'étude

La République Démocratique du Congo (RDC), immense pays d'Afrique Centrale, s'étend sur une superficie de 2.345.409 km² et partage ses frontières avec neuf autres pays : l'Angola, le Burundi, la République Centrafricaine, la République du Congo (Brazzaville), le Rwanda, le Soudan, la Tanzanie, l'Ouganda et la Zambie. Pays semi-enclavé avec moins de 100 km de littoral sur l'Atlantique, l'hydrographie de la RDC est dominée par le bassin du Congo, avec un fleuve long de 4.670 km.

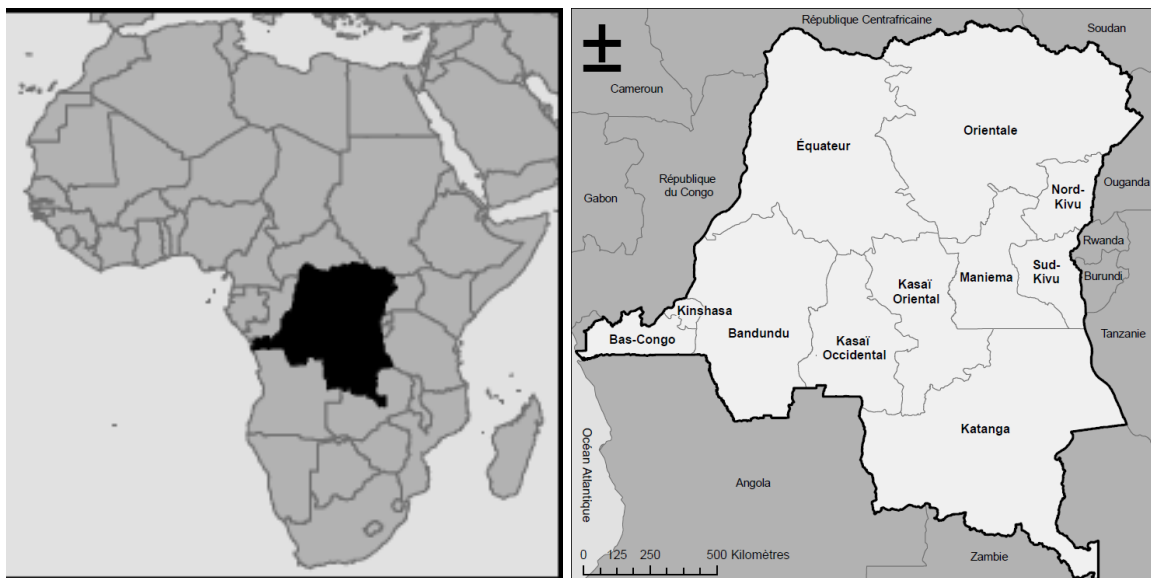


Figure 1: Découpage du continent africain en pays (gauche) et de la R.D. Congo en provinces (droite)

Situé à cheval sur l'équateur, la RDC bénéficie des conditions climatiques propices à l'élevage et dispose des réserves d'eau douces immenses. Certaines maladies endémiques telles que la trypanosomiase bovine, empêche cependant l'éclosion de certains types d'élevage, dont notamment celui des vaches laitières.

Kinshasa, capitale de la RDC, est une mégapole grandissante, qui s'étend sur une surface de près de 10 000 km², avec une population qui est passée de 2,67 millions d'habitants en 1984, à 7,5 millions d'habitants à 2004 (Saint-Moulin, en 2006). Avec actuellement une population estimée à environ 10 millions d'habitants, Kinshasa est la plus grande ville de la RDC et la deuxième agglomération d'Afrique subsaharienne derrière celle de Lagos.

1.2. Contexte politique

Depuis son accession à l'indépendance (1960), la RDC a connu une situation politique très perturbée. Quatre périodes ont marqué sa vie politique.

La première qui court de 1960 à 1965, a été ponctuée par une lutte acharnée entre partis politiques constitués sur des bases tribales. Elle s'est terminée par un coup d'Etat. La deuxième période qui va de 1965 à 1997, a été marquée par un régime totalitaire. Cette période s'est terminée par la guerre de 1996 qui a amené le changement au sommet du pouvoir en mai 1997. La troisième période, allant de 1997 à 2006, a été une longue période de transition marquée par les guerres de 1998 et 2001. Elle s'est terminée par l'organisation des élections en 2006, grâce à la quelle la crise de légitimité des dirigeants de ce pays a pu

être résolue. La quatrième période qui court de 2007 à ce jour, se caractérise par la mise en place des institutions prévues par la constitution. Durant cette période, des efforts ont été entrepris pour unifier et pacifier tout le pays.

La situation politique et sécuritaire de la RDC demeure cependant encore l'un des facteurs qui fragilise la conception et la conduite d'une bonne politique de développement. Le processus de normalisation politique coûte cher à ce pays et ronge une partie des moyens disponibles pour faire face à la pauvreté.

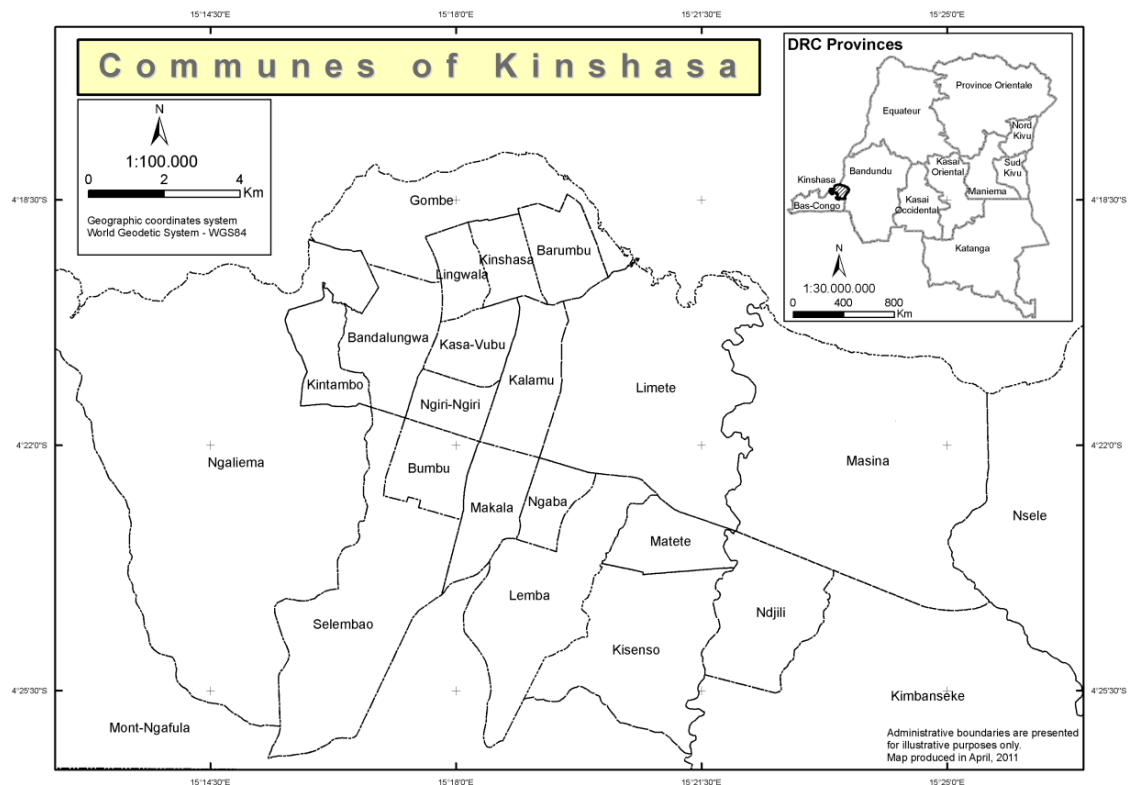


Figure 2 : carte de découpage administratif de la ville de Kinshasa en communes

Aussi, en vue de lutter contre l'insécurité alimentaire, le gouvernement congolais encourage actuellement des investissements privés dans le secteur agricole et offre à ces investisseurs une série des facilités dont notamment des concessions des terres agricoles dans les hinterlands des grandes villes comme Kinshasa.

1.3. Contexte socioéconomique

Après avoir affiché un taux de croissance moyen de -7% , une inflation moyenne de 842% , et une dépréciation monétaire de plus de 50% durant la décennie 1990-2000, l'économie de la RDC a vu ses fondamentaux progressivement s'améliorer depuis 2002.

De 2002 à 2009, la RDC a réalisé une croissance moyenne de 5.6% alors que le taux annuel moyen de croissance démographique est de 3% . Nonobstant cette croissance et l'amélioration des fondamentaux de son économie durant la décennie passée, la RDC reste marquée par une pauvreté de masse et de grandes disparités de niveaux de revenu entre milieu urbain et milieu rural. La sécurité alimentaire n'y est pas garantie et la malnutrition sévit dans toute la république.

Le tableau 1 présente une synthèse d'une analyse de l'environnement Politique, Economique, Sociétal, Technologique, environnemental et Légal dans lequel se développent la production animale locale et l'industrie de formulation des aliments qui lui est tributaire.

Le tableau 1 synthèse de l'analyse PESTEL de l'environnement des affaires en RDC.

<p>Politique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une relative stabilité politique à l'ouest ces 5 dernières années • Des tensions politiques rémanentes à l'est du pays • Des politiques de soutien à l'investissement promulguées 	<p>Economique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une croissance moyenne du PIB ces 5 années de 5,6% • Une croissance démographique rapide (5% à Kinshasa et 3% pour tout le pays) • Une forte volatilité des prix des matières premières agricoles
<p>Sociétal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau de formation des acteurs d'élevage • Urbanisation croissance et l'extension des villes • Malnutrition et maladies carencielles causées fréquentes • consommation des produits d'origine animale perçue comme symbole de réussite sociale • Concurrence de l'alimentation animale sur les ressources alimentaires • Une occidentalisation des modes de vie en milieu urbain 	<p>Technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une évolution de modalité d'élevage : des élevages en surface vers le confinement en volume (élevage en cage) • Développement d'outils d'optimisation des formulations • La rationalisation croissante des conduites d'élevage • Le développement des outils d'optimisation de la formulation des aliments • Faible appropriation des technologies modernes par les acteurs des filières agricoles et d'élevage
<p>Environnemental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une pression accrue sur les ressources naturelles • Des pollutions olfactives craintes en milieu urbain du fait du développement des élevages 	<p>Légal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promulgation en 2008 des codes agricoles et forestiers • Ratification de la convention de sauvegarde de la biodiversité • Les mesures de protection de l'industrie à la concurrence des produits importés et des lois anti-trust ineffectives • Aucune législation effective réglementant la concurrence

Chapitre 2 : Analyse de besoin à satisfaire et présentation des industries susceptibles de contribuer à cette satisfaction

2.1. Définition du besoin à satisfaire

Pour sa survie, l'humain a besoin de disposer de nutriments afin de satisfaire plusieurs de ses besoins métaboliques. Parmi les nutriments dont il a besoin, certains peuvent être synthétisés au départ d'autres composés se trouvant dans les aliments, d'autres par contre doivent préexister dans les aliments sous leur forme efficace et être apportés en quantité suffisante à l'organisme consommateur ; les nutriments appartenant à cette dernière catégorie sont dits « essentiels ».

Les produits d'origine animale (œuf, viande, poisson et lait) sont particulièrement riches en nutriments essentiels pour l'homme et leur absence prolongée dans les rations alimentaires peuvent générer des déséquilibres avec des conséquences sévères sur la santé. En RDC, le déficit de l'offre alimentaire, particulièrement celui en produits d'origine animale, a généré des graves problèmes de nutrition au sein de la population. Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elle affecte majoritairement des enfants. Le Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté rédigé par le gouvernement congolais en 2006 indiquait que la malnutrition aigue affecte 16% des enfants de moins de 5 ans et que 4,2 millions d'enfants de cette tranche d'âge souffrent de malnutrition en RDC (DSCR, 2006).

Pour lutter contre la sous-alimentation qui règne dans ce pays, le gouvernement congolais à l'issue de la rédaction d'un DSCR a conçu un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) pour la période 2009-2010 qui soutient la relance du secteur agricole, particulièrement la production animale et la pêche, comme voie pouvant réduire la malnutrition protéino-énergétique et les maladies carencielles au sein des populations (PAP, 2009). Ce plan soutient les élevages très prolifiques des animaux à cycle de vie court (volaille, porc, petit rongeur) comme ressource palliative des protéines d'origine animale. Parmi les contraintes qui pèsent sur le développement de ce type d'élevages figurent la méconnaissance par des nombreux éleveurs des

techniques d'optimisation des formulations d'aliments et les prix exorbitants des aliments complets commercialisés uniquement dans des centres urbains de ce pays.

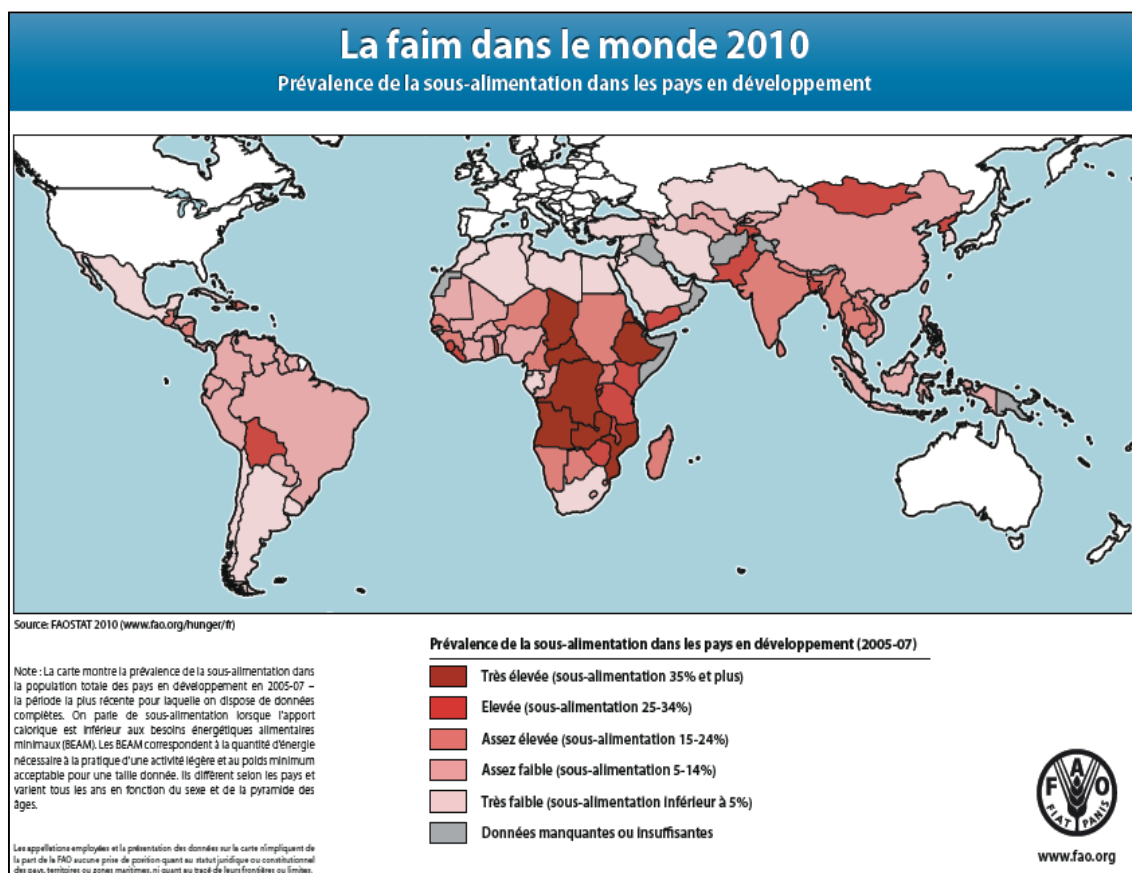


Figure 3 : cartographie de la faim dans le monde (FAO, 2011)

L'entreprise à promouvoir vise à contribuer à la satisfaction des besoins en produits d'origine animale à travers la mise à la disposition des acteurs d'élevage d'une offre optimale en produits et services nécessaires à l'expression d'une meilleure performance des animaux d'élevage. Elle se focalisera dans un premier temps sur le marché de la formulation et de commercialisation des aliments pour volailles.

La vision qui guide cette entreprise considère que formuler les aliments pour volailles c'est se placer au carrefour de l'offre en matières premières (fournisseurs) et de la demande des élevages (client) en aliments (produit-marchés) pouvant satisfaire les besoins physiologiques et hédoniques des vivants (volailles), et permettre d'atteindre les objectifs visés par leur production (rentabilité).

2.2. Industries susceptibles contribuer à la satisfaction du besoin primaire

En matière de satisfaction des besoins en produits d'origine animale, l'aviculture est en concurrence avec d'autres type de production (porcine, bovine, laitière, chasse et pêche) ainsi qu'avec les importations des produits carnés, des poissons et de lait.

Le tableau 2 présente les quantités disponibles en produits d'origine animale riche en protéines par personne par jour en RDC et dans six pays de référence pour l'année 2007. Il ressort de l'analyse de ce tableau que l'offre en produits d'origine animale est largement déficitaire en RDC. Contrairement à la situation dans la plupart des pays de référence, où le lait et la viande de volailles constituent les produits d'origine animale les plus disponibles, en RDC l'approvisionnement en produit d'origine animale riche en

protéines est assuré principalement par les poissons d'eau douces, les autres viandes (gibier), le lait et les poissons marins.

Le tableau 2 : Disponibilité en produits d'origine animale (en g/personne/jour) en RDC et dans 6 autres pays de référence.

	RD. Congo	Congo (Brazzaville)	Angola	Chine	Afrique du Sud	Tunisie	Belgique
Poisson d'eau douce	10,21	23,45	2,46	33,73	0,29	0,36	5,04
Autres viandes (gibier)	6,49	21,70	1,17	3,00	0,8	2,5	5,96
Lait	3,51	30,30	34,53	78,62	158,68	292,90	653,35
Poisson marin	2,70	2,53	3,69	1,05	0,29	1,51	12,12
Viande de volailles	1,69	27,49	22,70	32,45	68,44	37,33	68,77
Viande de bovin	1,35	4,18	17,34	12,78	44,82	16,53	53,27
Viande de suidés (porcs)	1,20	8,51	12,42	90,23	9,69	0	93,03
viande d'ovin et de caprin	0,9	1,49	1,73	7,97	10,13	18,53	4,67
Abats comestibles	0,84	14,72	2,37	8,71	11,76	4,22	4,76
Poisson pélagique	0,81	19,31	2,37	0,57	11,22	23,96	13,17
Œuf	0,23	1,30	2,46	47,69	19,23	20,49	35,73
Fromages	0,01	0,20	0,58	0,63	0,76	0,70	33,96
Total viandes	12,62	63,37	55,35	146,43	133,88	74,89	225,66

Sources : FAOSTAT, 2011

Les poissons d'eau douce et les gibiers (autres viandes) sont en majeure partie des produits de la capture (pêche et chasse) des espèces animales non domestiquées. Le lait, les poissons marins et les poissons pélagiques sont essentiellement des produits importés en RDC ; ce pays n'ayant pas une tradition d'élevage des vaches laitières et ne disposant pas d'un littoral suffisant.

La raréfaction des espèces animales non domestiquées, la pression exercée sur les écosystèmes fluviaux et forestiers du Congo, du fait de la croissance démographique, la ratification par la RDC des conventions internationales visant à sauvegarder la biodiversité et le besoin de rationaliser les dépenses affectées à l'importation des produits alimentaires obligent le gouvernement congolais à promouvoir des ressources animales alternatives. L'élevage des volailles, des bovins à viande, des suidés (porcs), des rongeurs domestiques et l'aquaculture sont les principales ressources susceptibles d'être mobilisées en interne, en vue de palier aux carences en protéine animale qui sévissent au sein de la population congolaise.

2.3. Contraintes qui empêchent le développement de l'industrie avicole

Bien que présentant un grand potentiel de développement, l'aviculture congolaise du fait des faibles connaissances des éleveurs locaux et des coûts exorbitants des aliments pour volailles dans le marché congolais, peine à satisfaire les besoins de la population et fait actuellement face à une rude concurrence des importations des viandes de volailles. Environ 70 % des coûts de production en aviculture sont occasionnés par l'alimentation du cheptel (Larbier et Leclercq, 1992).

En effet, le coût de l'alimentation des volailles à Kinshasa ne permet pas de produire un poulet local à croissance rapide à un prix compétitif ; de ce fait, compte tenu du faible pouvoir d'achat des populations, les produits congelés importés, principalement des abats de poulet et dinde ainsi que poules de réforme, couvrent l'essentiel du marché. Cependant, compte tenu des besoins croissants des centres urbains, on assiste à l'émergence progressive de l'élevage privé tant au niveau d'exploitations de moyenne taille que du petit élevage en parcelle (Nkidiaka et Huart, 2002).

Chapitre 3 : Segmentation de l'industrie avicole et présentation des produit-marchés destinés à l'alimentation des volailles

Les besoins en aliments des exploitations avicoles peuvent varier selon la finalité de la production (œuf ou viande) et les modalités de conduite de ces élevages (confinement ou divagation).

3.1. Segmentation en fonction de la finalité poursuivie par l'élevage

En fonction du produit fini visé, les élevages de volailles peuvent être subdivisés en deux filières : la filière des *volailles pondeuses* destinée à la production des œufs et la filière *volailles de chair*.

Pour l'élevage des pondeuses: les oiseaux sont destinés à produire des œufs à coquilles dures pour faciliter leur manutention et leur conservation. Ces œufs doivent avoir des calibres précis et homogènes pour leur classement dans des plateaux standards et de fournir des poids moyens de plateaux d'œuf spécifiques. Leurs jaunes (d'œuf) doivent en outre avoir des nuances de coloration voulue par la clientèle. La réalisation de ces objectifs nécessite d'assurer une alimentation qui se particularise par un apport suffisant en calcium métabolisable pour garantir une dureté à la coquille, d'apporter des pigments de façon à conférer au jeune œuf l'intensité de couleur voulue, et d'assurer un équilibre protéino-énergétique ainsi que les apports des micro-nutriments qui permettent l'obtention des calibres œufs de calibre voulu (Larbier et Leclercq, 1992). Pour cette catégorie de volailles on évitera d'obtenir un important niveau d'engraissement.

Pour l'élevage des volailles de chair : dans ces types d'élevage l'objectif poursuivi est l'obtention en un temps restreint un oiseau présentant un niveau d'engraissement le plus élevé possible et une chair (viande) de bonne qualité directement consommable. L'alimentation assurée doit permettre une ingestion constante d'aliment, un meilleur taux de conversion de ces aliments en masse musculaire et l'obtention d'une chair de couleur et de tendreté voulue par le consommateur. La réalisation de ces objectifs nécessite souvent d'assurer un apport protéique et énergétique élevée dans la formulation, de permettre une consommation importante d'aliment de façon à accélérer la croissance musculaire et l'obtention du gras.

Les enquêtes réalisées par Nkudiaka et Huart (2002) ont montré qu'à Kinshasa la situation du marché diffère fortement selon que l'on considère la filière pondeuse ou la filière volailles de chair. Dans la filière pondeuse, Kinshasa assure l'essentiel de ses besoins par le biais de sa production locale, tandis que les importations couvrent plus de 90% des besoins de consommation de viande de volaille. Cela se comprend par la difficulté de conservation et les risques de manutention des œufs importés qui obligent le marché à se tourner vers l'offre locale quelque soit le prix élevés des produits proposés.

La figure 4 présente les productions en œuf de poules à coquille dure et en poulet de chair de la RDC entre 2000 et 2008 (FAOSTAT, 2011). Entre 2004 et 2008 la production des œufs des pondeuses a présentée une croissance moyenne de 5,06% alors que la production de viande de poule n'a crue, en moyenne, qu'au taux de 0,31%.

Cependant, au regard de la forte demande exprimée, aussi bien les élevages des poulets de chair, que ceux des poules pondeuses ont des potentiels de croissance intéressants. Conscient de ce fait, le gouvernement congolais encourage le développement des élevages parcellaires (extensifs) et intensifs, et soutient les investissements privés de ce secteur en octroyant des concessions foncières dans les hinterlands des grandes villes et en promouvant la distribution des poussins et des intrants aux éleveurs (PAP, 2009).

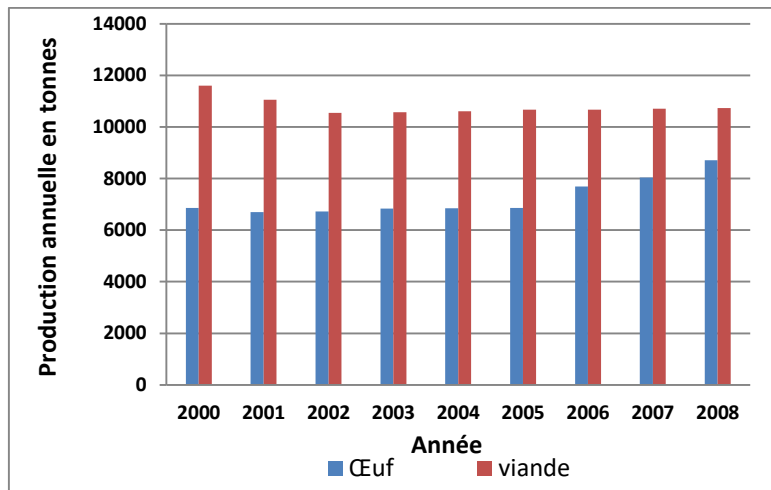


Figure 4 : Evolution de la production (en tonnes) des œufs de poule en coquille et des viandes de poules en RDC entre 2000 et 2008.

3.2. Segmentation suivant la modalité de conduite d'élevage pratiqué

Selon le mode d'occupation de l'espace on distingue deux principales modalités de conduite des élevages:

- **Les élevages des volailles en divagation :** Dans ces types d'élevages les oiseaux sont laissés en divagation ; leur alimentation n'est pas totalement contrôlée. Aux aliments simples distribués ou prélevés par les volailles dans leurs espaces vitaux, les aviculteurs complètent les rations alimentaires des volailles en leur apportant soit un appoint en aliment manquant soit des concentrés vitaminiques, minéraux, protéiques et d'autres principes bioactives faisant défaut dans le milieu. Ces types d'élevage nécessitent de disposer des grands espaces et offrent peu de moyen de maîtrise des paramètres de production.
- **Les élevages des volailles en confinement :** dans ces types d'élevages les oiseaux sont maintenus dans des espaces limités ou dans des cages. L'aviculteur se doit de leur apporter des aliments complets garantissant la satisfaction de tous leurs besoins nutritionnels.

Pour un même nombre d'oiseau élevé, les volumes d'aliment apportés en élevage en confinement sont plus importants que ceux apportés dans les élevages des volailles en divagation. Les conditions ambiantes y sont contrôlées.

3.3. Présentation des segments retenus dans l'industrie avicole

En croisant le type d'élevage considéré (*divagation* ou *confinement*), qui conditionne les volumes et la nature des aliments employés et du type de produit fini visé (*œuf* ou *poulet*), de quatre macro-segments du marché des aliments pour volailles peuvent être distingués.

Le tableau 3 présente les caractéristiques essentielles de ces segments, les niveaux de contrôle de l'alimentation, l'objectif de l'alimentation, les caractéristiques et les exigences de performance des aliments employés, l'appréciation relative du niveau d'investissement en actif immobilisés requis.

Les élevages en divagation nécessitent de disposer des grands espaces vitaux pour les animaux et n'offrent pas aux industriels la possibilité de maîtriser leurs paramètres de production. L'une des enquêtes réalisées à Kinshasa (Bindjila, 2003) a montré que la grande majorité des fermes avicoles de la commune de Masina à Kinshasa pratiquait des élevages des poules en divagation. Ces élevages sont cependant d'une ampleur limitée en termes d'effectif de volaille à nourrir.

Tableau 3 : segmentation des élevages de volailles

<p>Segment 1 : élevages en divagation des poulets de chair</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elevage de petites tailles (centaines d’animaux au plus) •L’alimentation n’est pas entièrement contrôlée •L’objectif de l’alimentation est l’engraissement des oiseaux et une carcasse de bonne qualité. •Les aliments distribués peuvent être des produits de base simples ou des aliments complets • les poules complètent leur alimentation en picorant dans la surface et en exploitant les déchets disponibles •Faibles investissements immobilisés 	<p>Segment 2 : élevages en divagation des poules pondeuses</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elevage de petites tailles (centaines d’animaux au plus) •L’alimentation n’est pas entièrement contrôlée •L’objectif de l’alimentation est d’obtenir un meilleur taux de ponte et des œufs de qualité •Les aliments distribués peuvent être des produits de base simples ou des aliments complets • les poules complètent leur alimentation en picorant dans la surface et en exploitant les déchets disponibles •Faibles investissements immobilisés
<p>Segment 3 : élevages en confinement (intensif) des poulets de chair</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elevage intensif (plus d’un milieu d’animaux) •L’alimentation des animaux est entièrement contrôlée. •L’objectif de l’alimentation est l’engraissement des oiseaux et une carcasse de bonne qualité. •Les aliments distribués doivent être complets et couvrir tous les besoins du consommateur. •Les aliments employés présenter un meilleur indice de consommation (prise de masse/consommation) et permettre l’obtention des viandes de bonne qualité (tendreté, couleur et teneur en gras) •Importants investissements immobilisés 	<p>Segment 4 : élevages en confinement des poules pondeuses</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elevage intensif (plus d’un milieu d’animaux) •L’alimentation des animaux est entièrement contrôlée •L’objectif de l’alimentation est d’obtenir un meilleur taux de ponte et des œufs de qualité. •Les aliments distribués doivent être complets, doivent couvrir tous les besoins du consommateur •Les aliments employés doivent avoir un meilleur indice de consommation (taux de ponte/consommation) et permettre l’obtention des œufs de bonne qualité (coquille et jaune) •Importants investissements immobilisés

La professionnalisation de l’activité fermière, la pression sur les ressources foncières due à l’urbanisation et à la restructuration du mode de vie dans des grandes villes comme Kinshasa, conduira à l’abandon progressif de l’élevage des volailles en divagation. Cependant l’émergence d’un courant « écologiste », promouvant le bien être animal maintiendra des niches de production des volailles en divagation, avec une alimentation tournée principalement sur l’usage des matières premières agricoles simples.

3.4. Présentation des aliments (produit-marchés) employés en aviculture

Selon leurs facultés à satisfaire d’une façon relative les besoins physiologiques (plastiques, énergétiques et production) du consommateur, les aliments employés en aviculture sont classés en trois catégories :

Des aliments simples:

Ce sont des produits agricoles ou sous produits de l’industrie agroalimentaire consommables par les animaux et assurant une fraction substantielle de leurs besoins. Employés isolément, ces aliments ne suffisent pas pour couvrir tous les besoins du consommateur. Ils nécessitent une supplémentation par d’autres composants (concentrés ou complément, ou aliment complet) ou par l’alimentation libre des volailles. Ils sont souvent distribués aux volailles en divagation.

Parmi les aliments de base simples disponibles à Kinshasa on trouve :

Les céréales : C’est le cas du maïs, du blé et du riz. Elles constituent la base de l’alimentation des volailles. Les céréales employées en aviculture sont riches en amidons, ce qui les classe parmi les matières premières énergétiques. Leur utilisation n’est souvent limitée que par la nécessité de maintenir l’équilibre énergie-protéines dans la ration (formule). Les taux d’incorporation du maïs, du blé, et du riz dans l’alimentation des poules sont respectivement 70%, 30 et 40%.

Les sous-produits de l'industrie meunière (céréalière)

Dans les minoteries, le blé tendre est broyé, puis tamisé, et la fraction ne traversant pas le tamis constitue les issues. La caractéristique commune des issues de blé est leur teneur satisfaisante en matières azotées et leur teneur assez élevée en cellulose, ce qui limite l'énergie métabolisable. Leur utilisation est souvent limitée à la filière poudeuse. Parmi les issues de blé, on trouve le plus souvent les gros sons, les sons fins et les remoulages. L'on trouve aussi dans cette catégorie les issues du décorticage et de polissage du riz.

Les tourteaux : Les tourteaux sont des sous-produits de l'industrie d'extraction d'huiles végétales. Ils sont pauvres en matières grasses, surtout lorsqu'ils proviennent d'un procédé d'extraction par solvant (hexane). Ils renferment en outre une proportion élevée de protéines qui fait tout leur intérêt en alimentation animale. A Kinshasa on emploie couramment du tourteau palmiste et du tourteau de soja.

Farine d'origine animale : Les farines d'origine animale comprennent l'ensemble des sous-produits des industries de la viande, du poisson et du lait. Leur emploi s'est développé dès le début de l'industrialisation de l'alimentation animale. L'utilisation des farines animales est fonction de leur valeur nutritionnelle qui est liée à leur forte teneur en minéraux et en acides aminés.

Les aliments complets

Ce sont des mélanges bien dosés d'aliments simples et des concentrés vitaminiques, minéraux et protéiques dont la formule permet qu'ils soient administrés seuls, dans le but d'entretenir les animaux ou leurs productions sans exiger un autre aliment que l'eau (Larbier et Leclercq, 1992). En fonction des objectifs de la production, les aliments complets pour volailles sont catégorisés en aliment d'engraissement destinés aux poulets de chair et les aliments pour poudeuses.

Aliment complet d'engraissement pour volailles de chair

Du fait de leur cycle de vie très court (moins de 60 jours), hormis les aliments de démarrage des poussins, les aliments complets pour volailles de chair ne sont presque pas différenciés selon l'âge de l'animal. La différenciation dans leur formulation peut dépendre des spécificités de la race élevée ou du temps ambiant qui exige des adaptations d'apport en énergie et en protéines.

Aliments complets pour poudeuses

En fonction de l'âge, dans la filière d'alimentation des poules poudeuses on distingue généralement trois sous-catégories d'aliments:

Aliment complet de premier âge : destinés à nourrir les poussins de la naissance à 8 semaines. Distribués ad libitum, ils renferment traditionnellement 2800 à 2900 kcal d'énergie métabolisable par kg et 18 % de protéines brutes. Les teneurs en lysine et en acides aminés soufrés y sont de l'ordre de 0,70% à 0,85 (Larbier et Leclercq, 1992).

Aliment complet de deuxième âge : de 8 à 20 semaines; ils sont communément nommés A2 (aliments de deuxième âge). Ces aliments destinés à apporter aux poulettes de ponte l'ensemble des éléments nécessaires à la synthèse de leurs tissus, ainsi qu'à l'entretien de la part déjà édifiée de leur organisme.

Aliment complet de ponte : cette catégorie d'aliment a des formulations nettement différenciées en fonction des objectifs poursuivis et de l'âge des poudeuses. Ceux destinés aux poudeuses sont communément nommés A3 ou A4.

Le développement des connaissances en nutrition animale a permis de définir avec précision les besoins nutritionnels des animaux en fonction de leur race et de leur âge. Aussi, la composition des aliments complets pour volailles peut varier en fonction de ce paramètre et créer un important potentiel de diversification aux fermes qui développent ces produits.

Les concentrés (ou compléments)

Des concentrés minéraux, vitaminiques, des acides aminés, des antibiotiques et anticoccidiens et sous produits de la laiterie sont employés à des faibles doses pour garantir certains apports en éléments nutritifs indispensables pour les volailles. Ces concentrés sont indispensables pour les élevages des volailles qui recourent aux aliments simples. Ceci est souvent le cas dans les élevages des volailles en divagation où la ration peut être de composition complexe : élément consommé librement dans l'espace vital ; aliment simple ou déchets ménagers distribués par l'éleveur, appoint d'aliment complet.

Chapitre 4 : Analyse de l'attractivité et de la compétitivité de l'entreprise à créer

Une analyse d'attractivité vise, entre autres, à mesurer et à prévoir le niveau de la demande primaire et la phase du cycle de vie de la demande dans chaque segment identifié. Ces informations et projections seront ensuite utilisées pour calibrer l'investissement et la capacité de production.

4.1. Analyse de la demande des produits d'origine animale

La demande des aliments pour volailles est directement tributaire de la croissance de l'industrie avicole. En vue de prévoir l'évolution de la demande potentielle en aliments pour volaille, nous avons analysé l'offre en produit avicole dans divers contextes de développement afin de prévoir la tendance évolutive de la demande en produits avicoles dans le contexte congolais (figure 5).

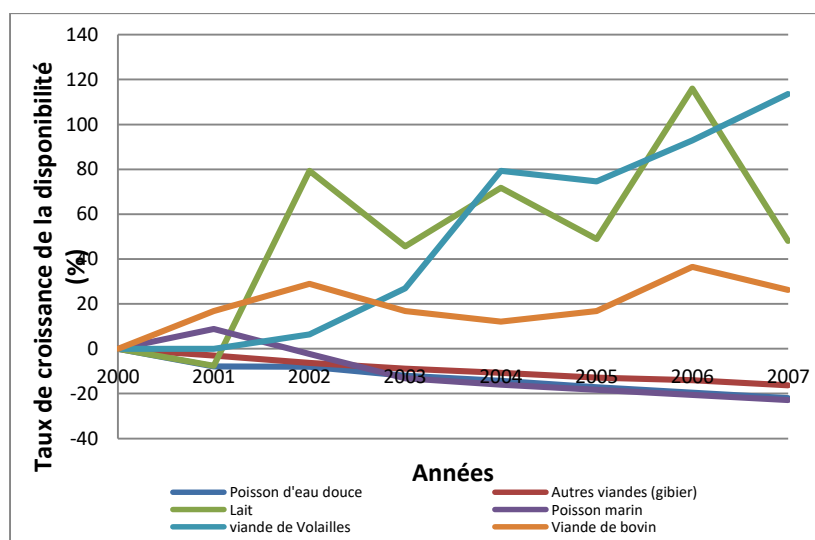


Figure 5 : Evolution de la disponibilité en principales produits alimentaire d'origine animale en RDC (Sources des données FAOSTAT, 2011)

La disponibilité en viande de volailles a présenté une croissance positive entre 2000 et 2007. Cette croissance conjuguée à la décroissance de la disponibilité des ressources animales non produites par des

systèmes d'élevage et à l'expansion de la demande du fait de la croissance démographique, font de l'aviculture une industrie prometteuse pour la satisfaction des besoins en protéines animales.

Bien que présentant un bon potentiel de développement, les produits de l'aviculture congolaise, du fait des faibles connaissances des éleveurs locaux et des coûts exorbitants des aliments pour volailles (Nkudiaka et Huart, 2002), sont peu compétitifs comparativement aux produits avicoles importés. La Figure 6 présente l'offre en viande de volaille importée et celle produite localement entre 2000 et 2007. On y observe une forte croissance des importations et une relative stagnation de la production locale de viande des volailles.

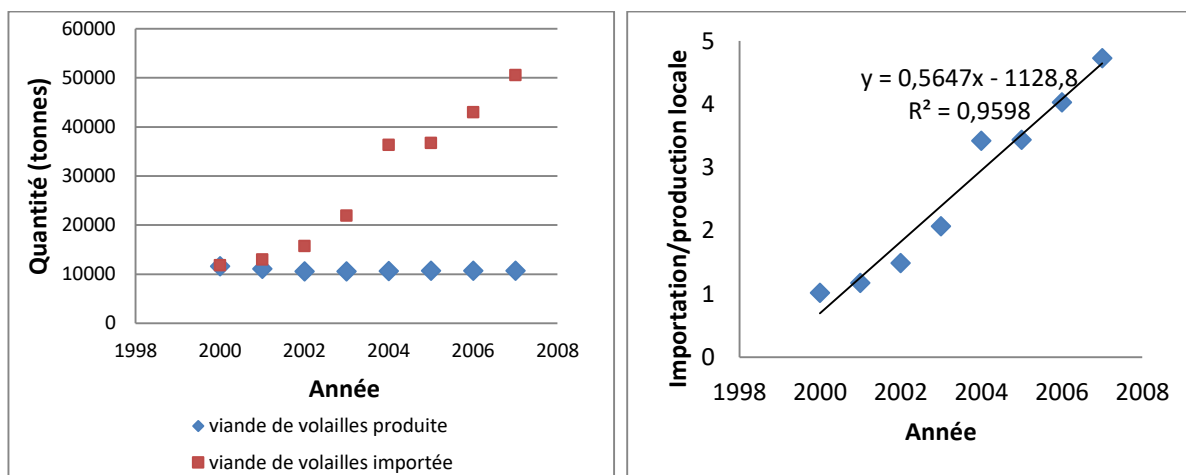


Figure 6 : Evolution des importations et des productions locales de viandes des volailles (gauche) et évolution du rapport entre les quantités importées et la production locale de viande pour les années comprise en 2000 et 2007 (figure à droite).

Le prix de revient des intrants disponibles à Kinshasa et principalement de l'aliment ne permet pas de produire un poulet local à croissance rapide à un prix compétitif ; de ce fait, les produits congelés importés, principalement des abats de poulet et de dinde, ainsi que poules de réforme, couvrent actuellement l'essentiel du marché congolais des viandes de volailles. Cependant, compte tenu des besoins des centres urbains, on assiste à l'émergence progressive de l'élevage privé tant au niveau d'exploitations moyenne que du petit élevage en parcelle (Nkidiaka et Huart, 2002).

4.2. Analyse du potentiel de croissance de l'aviculture

Le tableau présente la disponibilité des produits avicole (œuf et viande), les PIB par habitant et les indices de développement humain de la RDC, de ses 9 pays voisins et des quelques pays de référence. Il ressort de ce tableau que l'offre en produit avicole est déficitaire en RDC et va certainement croître dans l'avenir.

La faible disponibilité actuelle de viandes de volailles en RDC peut être attribuée au faible pouvoir d'achat de la population. Les perspectives de croissance du PIB par habitant définies par la cellule technique du Comité Permanent de Cadrage Macroéconomique (CPCM) du gouvernement congolais (annexe 4) prévoient un taux de croissance annuel moyen du PIB par habitant de 6,83% pour la période comprise entre 2011 et 2015. Consécutivement à cette croissance, il s'ensuivra probablement d'une croissance logarithmique de l'offre en produit avicole au Congo ainsi que de la demande en aliment pour les élevages.

Tableau 4: disponibilités en produits avicoles, PIB par habitant et indices de développement humain des quelques pays

	Oeuf (gr/personne/jours)	Viande de volailles (gr/personne/jour)	(1)+(2)+(3)	PIB (PPA)/habitant 2008	IDH	Population (x1000 pers)
R.D. Congo	0,23	2,69	4,27	314	0,231	67.827
Burundi	0,72	2,4	7,81	383	0,271	8.519
Rwanda	0,67	0,71	8,16	1027	0,373	10.277
Ouganda	1,43	3,37	14,29	1166	0,408	33.796
R. Centrafricaine	0,85	2,83	52,59	741	0,308	4.506
Congo	1,3	27,49	32,97	3949	0,479	3.159
Soudan	2,79	1,91	27,72	2200	0,379	43.192
Zambie	9,25	8,12	30,39	1355	0,395	13.257
Tanzanie	2,5	3,45	24,43	1301	0,386	13.257
Angola	2,46	22,7	42,53	5820	0,379	18.993
Gabon	3,03	77,78	91,89	14400	0,638	1.501
Tunisie	20,49	37,33	74,35	7966	0,671	10.374
R. sud Africaine	19,23	68,44	132,49	10116	0,592	50.492
Chine	47,79	32,45	93,02	5971	0,648	1.354.146
Belgique	35,73	68,77	157,77	35238	0,865	10.698

La figure 7 présente l'évolution de la disponibilité en viande de volailles en fonction du PIB par habitant et des indices de développement humain des pays précités. Il ressort de ce graphique que la consommation des produits avicoles augmente avec le PIB et des indices de développement des états.

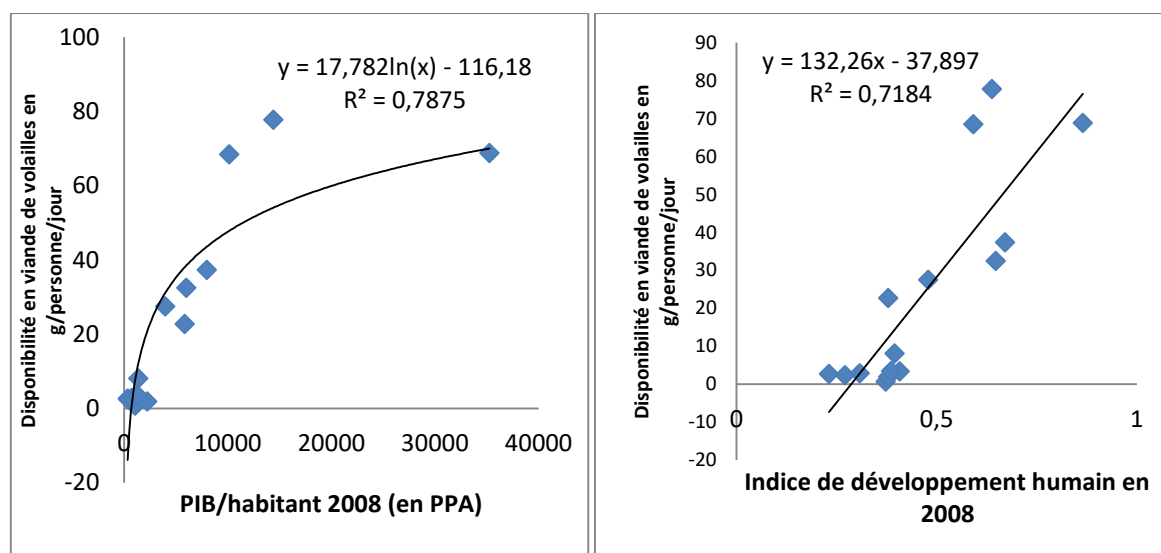


Figure 7 Evolution de la disponibilité en viande de volailles en fonction du PIB par habitant (gauche) et des indices de développement humain (droite) des pays cités dans le tableau

Au départ des statistiques sur la disponibilité des produits d'origine animale et des paramètres de croissance de la population de la ville de Kinshasa nous avons construit un scénario extrapolant la

demande journalière d'aliment commerciale pour poulet de chair dans la ville de Kinshasa (figure 8)². Toutes choses restant égale, ce scénario prévoit une croissance exponentielle de la demande en aliment pour volailles de chair à Kinshasa jusqu'en 2016.

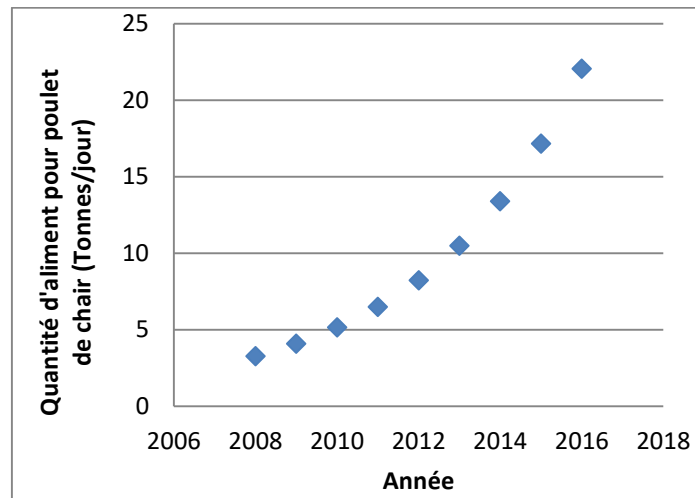


Figure 8 : prévision de la demande en aliment commercial pour volailles de chair à Kinshasa.

Connaissant la capacité installée du principal fournisseur en aliment pour volailles à Kinshasa (Midema 4,5 T/jours pour toutes les catégories d'aliments y compris aliment pour poudeuse), ce scénario laisse croire que la demande en aliments commerciaux pour volailles ira croissant.

Analyse de l'environnement concurrentiel

Les concurrents directs dans le marché ciblé à Kinshasa

Les enquêtes réalisées à l'Université de Kinshasa (annexe 2) avaient permis d'identifier 4 principaux fournisseurs d'aliment commercialisé dans 103 maisons de vente d'aliments pour bétails (y compris volailles) à Kinshasa.

A titre indicatif, les parts de marché de chacun de ces fournisseurs ont été estimées en calculant le rapport entre le nombre de fois qu'ils ont été cités par ces 103 maisons comme faisant parti de leurs fournisseurs, sur la somme de nombre des fournisseurs cités (123)³ par les 103 maisons questionnées..

La figure 9 présente la configuration des parts de marché estimés en 2003. Il ressort de cette configuration que Midema domine le marché d'aliment pour bétails (y compris volailles) avec 44,5% de part de marché. Cette configuration a certainement évoluée et pourrait changer si l'on se focalise sur des segments particuliers du marché des aliments pour bétails, de même en changeant des paramètres de calculs.

Des nos entretiens avec les éleveurs et les responsables des maisons de vente des aliments pour volailles réalisées en mars-avril 2011 à Kinshasa, il s'avère que Midema est la seule entreprise qui fournit actuellement les aliments complets pour volailles à Kinshasa.

² L'annexe ... présente la méthodologie employée pour cette extrapolation et un tableau de synthèse des données extrapolées.

³ Une maison de vente pouvant avoir plus d'un fournisseur d'aliment qu'elle commercialise

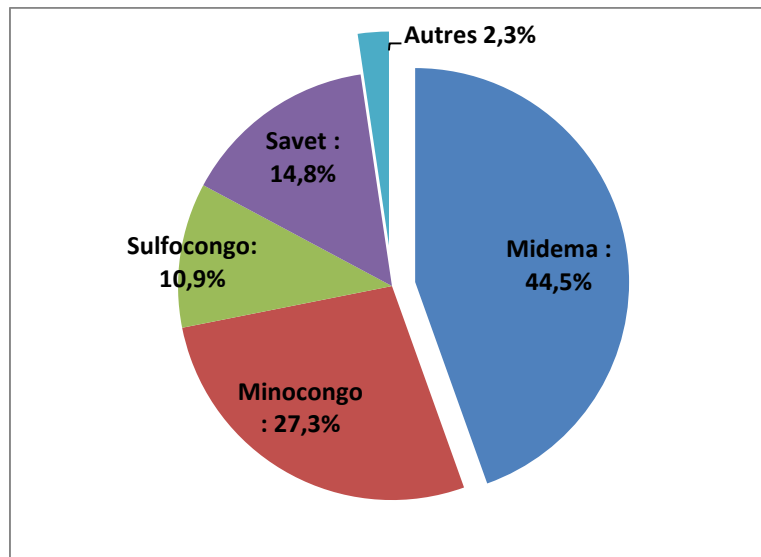


Figure 10 : parts de marché des principales entreprises qui fournissaient les aliments pour bétails (y compris volailles et gros bétails) aux maisons de vente de ces aliments à Kinshasa en 2003.

Deux entreprises supplémentaires ont été identifiées comme produisant les aliments complets pour volailles. Il s'agit de la ferme Industrielle San-Giro qui produit pour ses propres besoins de consommation et la maison de vente Medicare qui produit des quantités limitées (moins d'une tonne par semaine) pour la vente en détail.

Présentation du leader du marché des aliments pour volailles à Kinshasa

La Minoterie de Matadi (MIDEMA), leader dans la production des aliments complets pour volailles, est une société d'économie mixte dont le capital social se répartit à raison de 51,43% pour le groupe américain Seaboard Corporation, 40% pour le gouvernement de la République Démocratique du Congo et 9% des parts restant étant tenus par des privés. Fondée en 1968, la principale activité de la Midema est la transformation du blé en farine de froment. Pour 100 Kg de matières première le procédé employé par Midema génère environ 77 kg de farines et 23 kg de sous produits (Son, Remoulage et Farine Base), qui sont mélangés ensemble et vendus aux éleveurs en qualité unique appelée Son de blé (Tinda, 2007).

Midema a construit en 1988 à Kinshasa une usine de production d'aliments pour bétail et volaille d'une capacité installée de 4 500 tonnes d'aliments par an (Midema Feed Mill). Midema commercialise donc des aliments complets pour volailles et le son de blé. Midema ne dispose pas d'un circuit de distribution propre. Ses aliments soit directement aux fermes intensifs, soit aux maisons de vente des aliments pour bétails qui les vendent aux petits éleveurs en détails.

Avant 1993, il n'existait pas de service marketing au sein de la structure organique de la Midema ; les activités relevant de marketing étaient exercées par la direction commerciale. En 1993 un service marketing a été créé dans la Direction de Distribution et des Ventes (Tinda, 2007). Aussi, pour sa branche de production d'aliments pour volailles, où elle n'est pas soumise à une concurrence directe, l'orientation marketing de la Midema est essentiellement une approche « produit ».

Chapitre 5 : Présentation de la stratégie marketing de l'entreprise

5.1. Le choix de la stratégie de couverture du marchés de référence

Si les aliments simples (maïs, riz, blé, tourteaux, son) peuvent être distribués aux volailles sans que des opérations de formulation visant à leur conférer une plus grande valeur ajoutée ne soient nécessaires. Il n'en est pas le cas pour les aliments complets et les concentrés qui exigent d'opérer des dosages optimaux, de produire des mélanges relativement homogènes et de mettre en forme le produit fini (farines ou granulés) pour leur utilisation efficace dans la mangeoire des consommateurs.

L'entreprise à promouvoir concentrera ses opérations sur les aliments complets pour volailles destinés principalement aux élevages des volailles en confinement et sur la formulation des concentrés destinés principalement aux élevages des volailles en divagation.

L'intérêt porté à ces deux groupes de produit tient principalement de l'absence d'une offre satisfaisante en ces produits à Kinshasa, tant du point de vue quantitative que qualitative.

La stratégie générale de couverture du marché de référence choisi sera une stratégie de spécialisation sélective, selon la description de Lambin et Moerloose (2008) qui consiste à introduire plusieurs produits dans des marchés d'une façon opportuniste, répondant souvent à un souci de diversification.

Couverture du marché visé par les aliments complets pour volailles

Les aliments complets pour volailles commercialisés viseront principalement à couvrir les segments du marché constitués des élevages des pondeuses et des volailles à chair élevés en confinement (segment 3 et segment 4). Ces élevages nécessitent en effet d'opérer des apports alimentaires assurant de façon la couverture de tous les besoins des volailles.

Développer un élevage de volailles en confinement exigent des investissements conséquents en capitaux fixes (construction des cages ou des abris de confinement, contrôle rigoureux des paramètres ambiants) que seuls les fermes ayant des d'importants effectifs de volailles peuvent supporter. Ces élevages sont donc potentiellement consommateurs des gros volumes d'aliments d'aliment complet.

A ces jours, seule l'entreprise Midema assure une offre en aliment complets pour volailles. Son offre en aliments complets standards pour poule est orientée dans certaines maisons de distribution d'une façon non différenciée pour tout type de volailles (poule, pigeons, cailles, canards, dindes), à défaut d'une offre spécifique en aliment complet formulé pour chaque espèce de volaille. En effet, les enquêtes réalisées à Kinshasa en 2003 ont montré que 94 sur 103 maisons de ventes d'aliments pour animaux commercialisent les aliments complets formulé par Midema pour les poules. De ces 94 maisons, 14 maisons (14,9%) déclarent destinées ces mêmes aliments à l'élevage des cailles, 12 maisons (12,7%) destinent ces aliments à l'élevage des canards et de pigeons, 3 maisons (3,1%) déclarent destiner ces aliments à l'élevage des dindes (voir tableau ... annexe 2).

Nous proposerons une offre en aliment complet pour volailles différenciée en fonction de l'espèce de la volaille élevée et de la race.

Couverture de marché visée par les concentrés alimentaires pour volailles

L'alimentation des poules en divagation n'est pas toujours contrôlée. Aux aliments simples distribués, les volailles complètent leur alimentation en picorant dans les espaces vitaux qui leurs sont accessible. Dans

ces conditions, aucune garantie n'est offerte quant à la satisfaction de tous leurs besoins nutritionnels. Pour couvrir les élevages des volailles en divagation (segment 1 et segment 2).contre le risque de carence en certains nutriments, nous proposerons aux éleveurs des poules en divagation une formulation sous forme de concentrés, contenant principalement des composés vitaminiques, minéraux, des acides aminés, des antibiotiques et d'autres principes bioactifs.

Les enquêtes réalisées à Kinshasa sur les fermes avicoles ont montré que la grande majorité de ferme pratiquent des élevages des volailles en divagation, avec des effectifs assez faible de volailles élevées par ferme. L'offre à proposée sera diversifiée en fonction du profil d'alimentation appliquées dans les élevages des volailles en divagation et sera présentée sous une forme plus atomisée de façon à s'adapter à la demande des quantités limitées de ces concentrés par des fermes de petites tailles.

5.2. Choix de la stratégie de développement de l'entreprise

Stratégie de conquête du marché et modèle de création des avantages concurrentiels

La conquête et la domination du marché de formulation des aliments pour volailles peuvent se faire en tirant profit des avantages de coût ou de la diversification. Lorsque l'offre de la concurrence jouit déjà d'une notoriété importante, la pénétration de ce marché peut s'opérer en tirant parti du potentiel de diversification et en proposant aux clients des offres différenciées.

Dans l'industrie de formulation des aliments complets pour volailles, pour tirer parti du potentiel de différenciation et proposer une offre avantageuse, la connaissance de profils des élevages auxquels sont destinés ces aliments est nécessaire. L'ajustement de l'offre en aliment au regard du nombre important des contraintes nutritionnelles spécifiques à chaque espèce, race ou âge de la volaille exige la détention des puissants outils d'optimisation des rations à moindre coût. Des logiciels d'optimisation ont été développés et commercialisés aux grandes firmes d'élevage en vue de les aider à adapter rapidement la formulation de leurs aliments en fonction des contraintes du marché. Ces logiciels d'optimisation des formulations permettent de générer des avantages de coût de production, en ajustant continuellement l'offre proposée, étant donné la forte volatilité des prix des matières premières observées depuis quelques années dans le marché des produits agricoles. Nous investirons dans l'acquisition de ces logiciels.

En outre, la mise en adéquation de la demande en produits adaptés aux besoins des consommateurs et les fluctuations de l'offre en matières première seront au centre des préoccupations de l'approche marketing à développer et nécessitera d'opérer des bons investissements dans les ressources humaines compétentes.

La compréhension des besoins physiologique des animaux de ferme, un meilleur suivi des tendances évolutive des effectifs consommateurs des produits élaborés et de l'offre des matières premières, un effort de maîtrise de la supply chain, l'offre des services annexes tendant à assurer une meilleure santé des animaux et à soutenir la croissance des activité des fermes ainsi que création d'un réseau relationnel avec les clients et les fournisseurs seront les principaux atouts sur lesquels l'entreprise se basera.

La stratégie de création de l'avantage concurrentiel par l'entreprise à mettre en œuvre pourra se résumer en:

- Une meilleure connaissance du profil et des besoins des élevages auxquels sont destinés les produits à travers le développement d'une approche marketing tournée vers le marché ;
- L'investissement dans des technologies innovantes d'optimisation à moindre coût des formules et dans les ressources humaines compétentes, capables de proposer à chaque instant des offres optimales, adaptées au profil des clients (diversification) ;

Stratégie de développement du marché futur

La stratégie de croissance que nous envisageons sera principalement une stratégie par une intégration verticale progressive, en maîtrisant au mieux les différentes filières d'approvisionnement en matière première et en développant la clientèle ainsi qu'une activité de production aviaire consommatrice en partie de la production de l'usine à implanter.

Parallèlement au développement de l'offre en aliment complet standard, l'entreprise visera le développement de la demande primaire en aliments spécifiques aux profils des consommateurs. En effet, le marché des aliments pour volaille est largement ouvert et des nombreux segments restent inoccupés.

La défense des positions conquises passera par la construction d'une image de marque forte ayant comme réputation de toujours garantir de la performance des élevages qui utilisent les aliments vendus.

La stratégie de développement futur peut être résumé par :

- L'intégration verticale de l'entreprise par l'établissement des partenariats avec les fournisseurs des matières premières, les maisons de vente des aliments, et les fermes consommateurs des aliments.
- La création progressive d'une image de marque du produit

Analyse Swott de l'entreprise à créer

La stratégie prédéfinie et les ressources internes mobilisables confèrent à l'entreprise à créer certaines capacités opérationnelles (forces). Cependant du fait de son caractère nouveau et des certaines options prises, cette entreprise présente des faiblesses susceptibles de limiter sa croissance (faiblesses). Son développement dans le contexte congolais lui confère des opportunités et peut générer des menaces. L'encadré 3 résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation à mettre en œuvre.

Tableau 5 : Analyse Swott de l'entreprise à créer

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détention des ressources humaines compétentes ; • Investissement sur les technologies innovantes d'optimisation des formules alimentaires • Une approche marketing proactive • Potentiels important de diversification • Potentiel d'établissement d'un réseau relationnel avec les clients 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouvel entrant dans le marché • Faible effet d'expérience et part de marché • Dépendance à l'égard des fournisseurs des matières premières • Faible maîtrise initiale du circuit de distribution • Faible image initiale de marque des produits • La diversification réduit les capacités de production de masse
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'existence d'une forte demande du marché non satisfaite • Un marché en des produits avicoles en forte croissance • L'existence d'importantes ressources agricoles locales bon marché valorisable dans la formulation des aliments • Une volonté politique de promouvoir les l'aviculture • Une interaction avec les centres R&D (université de Kinshasa) pouvant valider les innovations 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurrence des produits importés à l'égard des produits avicoles locaux • Une réaction des concurrents présents dans le marché et des potentiels groupes agroalimentaires entrants • La non application des mesures incitatives pour le développement de ce secteur

La combinaison des forces et des faiblesses identifiées, de même l'ampleur des opportunités à saisir et des menaces qu'elle encoure, nous laisse croire que cette entreprise possède des capacités stratégiques permettant de répondre aux évolutions de son environnement et d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée.

I. Conclusion de l'étude

Les enquêtes réalisées à Kinshasa et l'analyse du contexte congolais révèlent des opportunités à saisir dans le domaine de la production et de la commercialisation des aliments pour volailles. En effet, l'amélioration du cadre macro-économique, la croissance démographique galopante et la promotion des investissements dans le domaine de l'élevage sont des facteurs qui augurent un meilleur avenir à l'industrie avicole congolaise et créent des opportunités à saisir dans le domaine de la production et de commercialisation des aliments pour volailles.

Pour que le développement de cette industrie devienne effectif, les aviculteurs de ce pays se doivent d'améliorer la compétitivité de leurs exploitations en maîtrisant les facteurs qui génèrent le plus de coûts de production, parmi lesquels figure l'alimentation des volailles.

En vue de valoriser des innovations récentes dans le domaine de l'optimisation des aliments et de saisir les opportunités qu'offre ce contexte, nous envisageons de créer une entreprise dans le domaine de l'alimentation animale. Cette entreprise qui vise à contribuer à la satisfaction des besoins de la population congolaise en produits d'origine animale à travers le développement d'une offre en produits et services nécessaires à l'expression d'une meilleure performance des animaux d'élevage, se focalisera dans un premier temps sur le marché de formulation et de commercialisation des aliments pour volailles.

L'analyse de l'industrie avicole congolaise a permis de définir 4 segments homogènes de marchés constitués des élevages des volailles destinés à la production des œufs ou de chair, se faisant en confinement ou par divagation.

Nous pensons que l'attractivité et de la compétitivité de cette entreprise et de ses produit-marchés au sein des segments définis seront garanties si l'entreprise à créer met en œuvre une stratégie de couverture de ces 4 segments basé sur le développement des offres alimentaires différenciées.

En vue de créer des avantages concurrentiels dans les segments des marchés à couvrir, l'entreprise à créer aura tout à gagner en développant une meilleure compréhension et des capacités d'adaptation aux dynamiques du marché et en investissant, dès les phases initiales de son lancement, dans l'acquisition des technologies innovantes en matière de formulation des aliments à moindre coût et dans le recrutement des ressources humaines capables de proposer des offres adaptées au profil des clients.

La stratégie de développement futur de cette entreprise devrait être celle de l'intégration verticales en établissant des partenariats avec les fournisseurs des matières premières, les maisons de vente des aliments, et les fermes consommateurs des aliments, et sur la création d'une image de marque forte pour les produits qu'elle commercialisera.

La combinaison des forces et des faiblesses identifiées, ainsi que l'ampleur des opportunités à saisir et les menaces encourus, laissent croire que cette entreprise possèdera des capacités stratégiques permettant de répondre aux évolutions de son environnement et pourra atteindre ses objectifs.

Références bibliographiques

- Castrodeza, C., Lara, P., Peña, T.** (2005). Multicriteria fractional model for feed formulation: economic, nutritional and environmental criteria. *Agricultural Systems*. **66** 76-96.
- Jean dit Bailleul, P., Rivest, J., Dubeau, F., Pomar, C.** (2001). Reducing nitrogen excretion in pigs by modifying the traditional least-cost formulation algorithm. *Livestock Production Science*, **72**, 199-211.
- Lambin, J.J.** (2007). Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché. 7^e édition. Dunod.
- Larbier, M. et Leclercq, B.** (1992). Nutrition et alimentation des volailles ; INRA: Paris, 1992
- Kabamba, B.** (2011). Etude sur l'intégration des prévisions de l'offre en matières premières dans une approche de formulation conceptuelle d'aliments complets pour volailles. Université de Kinshasa, Mémoire de fin d'études.
- Munford, A.G.** (1996). The use of iterative linear programming in practical applications of animal diet formulation. *Mathematics and Computers in Simulation*. **42**, 255-261
- Nkudiaka et Huart (2002).** La situation de l'élevage de volaille en RDC et à Kinshasa. Article publié dans la revue Troupeaux et cultures de tropique. Accessible sur internet au http://agriculture.wallonie.be/apps/spip_wolwin/ecrire/Dossiers/Troupeaux/Broch2/Reportag.pdf (consulté le 19 mai 2011)
- Tinda, L.** (2007). Pratique du Marketing au sein d'une entreprise. Cas de la Minoterie de Matadi (MIDEMA). Institut Supérieur de Commerce – mémoire.
- Pathumnakula, S., Ittiphalin, M., Piewthongngam, K., Rujikietkumjorn, S.** (2011). Should feed mills go beyond traditional least cost formulation? *Computers and Electronics in Agriculture* **75**, 243–249

ANNEXE 1 : ENQUÊTES SUR LES MAISONS DE VENTE DES ALIMENTS A KINSHASA

Certaines thèses avancées dans ce travail ont été déduite de l'analyse des résultats d'enquêtes sur questionnaires structurés réalisés par le Département de Zootechnie de l'Université de Kinshasa en 2002.

Le tableau ci-dessous présente les enquêteurs (qui ont réalisés ces enquêtes dans le cadre de leurs travaux de fin de cycle), les communes de la ville de Kinshasa qui ont fait l'objet de leurs enquêtes, les périodes d'enquêtes et le nombre de maison de commerce des aliments pour volailles qu'ils ont identifié et qui ont fait l'objet d'enquête.

Tableau A.1.1 : Présentations des enquêtes réalisées à l'Université de Kinshasa sur les maisons de vente

Enquêteurs	Communes	Période d'enquête	Nombre de maisons de commerce de vente des aliments identifiée
NZUNDU KAYATA	Ngiri-Ngiri	Mai et avril 2002	3
NDENGILA MATUIKU	Ngaliema	Avril juin 2002	16
LUSILAO KIANKULA	Bumbu	Mai 2002	9
BAKADILA BAKONDOLO	N'Djili	Avril 2002	15
TOMA-TOMA	Limete	Mars 2002	5
NGOLA OTSHUDI	Lemba	Mai-Juin 2002	6
MBUYI-BENA VINGANA	Bandalungwa	Avril-mai 2002	5
KAKAY SVELLEY	Masina	Mai 2002	14
MAYUBA KHASA	Kisenso	Mars-Mai 2002	5
KWAYA MUWAWA	Kimbanseke	Mai-juin 2002	25

Nous avons synthétisé et analysé les résultats de ces enquêtes comme émanant d'une même étude réalisée à l'échelle de la ville de Kinshasa. Les fréquences moyennes observées en fusionnant les résultats des enquêtes précitées sont considérées comme étant représentative de la réalité kinoise.

Pour récolter les données :

- un questionnaire standard a été élaboré.
- L'enquêteur chargé de mener les investigations à procéder à l'identification de l'ensemble maisons de vente existant dans sa commune
- L'enquête proprement dite a été effectué en procédant aux visites des maisons et en réalisant une interview avec le responsable de la maison, en s'appuyant principalement sur le questionnaire structuré élaboré.

Ce procédé d'enquête par interview permettait aux enquêteurs d'éclaircir certaines questions en présence de l'enquêté et d'aider certains enquêté dans la rédaction ou remplissage du questionnaire.

Le questionnaire élaboré visait à connaître:

- l'objectif majeur poursuivi par son promoteur
- le lieu d'approvisionnement en produits commercialisés
- le type de produit vendu
- le mode de transport emprunté à l'achat du produit
- le mode de conditionnement et les conditions du stockage des produits
- les activités annexes réalisées par les promoteurs de ces maisons

Tableau A.1.1 : Fournisseurs en aliments pour bétails cités et par les maisons de vente des aliments à Kinshasa

	MIDEMA	MINO- CONGO	SULFO- CONGO	SCAAV (SAVET)	Autres	Total
Ngiri-Ngiri	3	0	0	0	0	3
Ngaliema	8	6	2	0	0	16
Bumbu	2	2	3	2	0	9
N'Djili	4	1	0	10	0	15
Limete	1	3	0	2	1	7
Lemba	5	2	1	0	0	8
Bandalungwa	5	0	0	0	0	5
Masina	11	10	6	2	1	30
Kisenso	4	5	0	1	0	10
Kimbanseke	14	6	2	2	1	25
Total	57	35	14	19	3	128
Fréquence	44,5	27,3	10,9	14,8	2,3	100,0

Tableau A.1.2. : Année de création des maisons de vente des aliments pour bétails questionnées

Commune	1991-1993	1994-1996	1997-1999	2000-2002	Total
Ngiri-Ngiri	0	1	0	2	3
Ngaliema	5	4	4	3	16
Bumbu	1	0	3	5	9
N'Djili	2	4	6	3	15
Limete	1	0	1	3	5
Lemba	1	0	2	3	6
Bandalungwa	1	2	1	1	5
Masina	1	1	1	11	14
Kisenso	0	0	0	5	5
Kimbanseke	0	1	10	14	25
Total					103

Tableau A.1.3. Raison sociale de la maison de vente

Commune	Entreprise commerciale	ASBL	ONGD	Total
Ngiri-Ngiri	1	1	1	3
Ngaliema	9	3	4	16
BUMBU	9	0	0	9
N'Djili	12	3	0	15
LIMETE	4	1	0	5
Lemba	1	2	3	6
Bandalungwa	4	1	0	5
Masina	5	3	6	14
Kisenso	5	0	0	5
Kimbanseke	15	1	9	25
Total	65	15	23	103

ANNEXE 2 : PRESENTATION DES ENQUÊTES SUR LES ELEVAGES DES VOLAILLES A KINSHASA (ENQUETE 2)

Le tableau ci-dessous présente les enquêteurs (qui ont réalisés ces enquêtes dans le cadre de leurs travaux de fin de cycle), les communes de la ville de Kinshasa qui ont fait l'objet de leurs enquêtes, les périodes d'enquêtes et le nombre d'élevages des volailles qu'ils ont identifié et qui ont fait l'objet d'enquête.

Enquêteurs	Communes	Période d'enquête	Nombre d'élevage identifié et questionné
MUBADI KANDOLO Arsène	Lemba	2003-2004	9
BINDJILA AMON-MEYE Patrick	Masina	2002-2003	16
MAKENGO YA-DINZILA Dauphin	Mont-NGafula	2001-20025	30
KIHANI KUSU Georgine	diverses	2001-2002	19

Ces enquêtes réalisées sous forme d'interview à l'aide d'un questionnaire structuré portaient sur :

- la situation socio-professionnelle du responsable de l'élevage
- les paramètres techniques dont notamment :
 - o les modalités d'élevage pratiquées
 - o l'alimentation appliquée
 - o les espèces et races de volailles élevées
 - o la reproduction dans ces élevages
 - o Les maladies
- Et questions complémentaires (variables)

ANNEXE 3 : PRODUCTION AVICOLE EN RDC ET DANS LE MONDE ENTRE 2000 et 2009

Tableau 1 : Production des poules (par 1000 têtes)

Année de référence	RD Congo		Afrique Centrale		Afrique		Monde	
	Production	Taux de croissance	Production	Taux de croissance	Production	Taux de croissance	Production	Taux de croissance
2000	21559		65230		1202843		14399034	
2001	20552	-4,7	73631	12,9	1263162	5,0	15001250	4,2
2002	19592	-4,7	73107	-0,7	1315763	4,2	15801220	5,3
2003	19651	0,3	73570	0,6	1337610	1,7	15992098	1,2
2004	19710	0,3	74140	0,8	1350113	0,9	16387453	2,5
2005	19769	0,3	74709	0,8	1342733	-0,5	16920076	3,3
2006	19828	0,3	74408	-0,4	1376254	2,5	17325434	2,4
2007	20000	0,9	77145	3,7	1423009	3,4	17810931	2,8
2008	19800	-1,0	77449	0,4	1463799	2,9	18110669	1,7
2009	19800	0,0	77949	0,6	1494266	2,1	18631409	2,9
Valeur cumulée	178702	-8,3	676108	18,7	12366709	22,1	151980540	26,2
Moyenne annuelle	19856	-0,9	75123	2,1	1374079	2,5	16886727	2,9

Annexe 4 : cadrage macroéconomique de la RDC

Tableau A.4.1 : Evolution du PIB réel, Croissance annuelle 2007-2010

Années	2007	2008	2009	2010	Moyenne
	2007-2011				
Secteur primaire	3,07	5,10	2,42	5,28	3,97
Agriculture	3,25	3,01	2,96	3,01	3,06
Sylviculture	3,25	3,01	2,96	3,01	3,06
Élevage, pêche et chasse	3,25	3,01	2,96	3,01	3,06
Industrie extractive	2,55	11,42	0,90	11,75	6,66
Secteur secondaire	5,08	3,00	3,99	7,89	4,99
Industries manufacturières	5,10	2,74	1,63	4,81	3,57
Electricité, gaz et eau	1,78	-4,87	-4,19	-2,07	-2,34
Batiments et Travaux publics	5,37	3,80	5,81	10,08	6,26
Secteur tertiaire	11,01	8,30	2,64	5,86	6,95
Transports et communications	10,94	8,40	4,40	4,96	7,17
Commerce de gros et de détail	13,08	12,30	7,08	6,34	9,70
Services marchands	6,40	4,80	3,26	5,63	5,02
Services non marchands	6,17	4,22	-23,03	2,39	-2,56
Production imputée des services bancaires	13,04	110,30	62,55	5,01	47,73
PIB au coût des facteurs	5,92	5,91	2,70	5,82	5,09
Droits et Taxes à l'importation	18,98	15,40	8,50	13,80	14,17
PIB aux prix du marché	6,22	6,16	2,87	6,06	5,33

Source : CPCM

Tableau A.4.2 : PIB réel 2011-2015, Croissance annuelle

Années	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne	
						2007-2010	2011-2015
Secteur primaire	4,17	4,21	7,96	4,22	5,01	3,97	5,14
Agriculture	3,40	3,50	3,62	4,02	4,02	3,06	3,64
Sylviculture	3,50	3,70	5,00	7,00	8,50	3,06	4,80
Élevage, pêche et chasse	3,20	3,50	4,50	5,20	5,50	3,06	4,10
Industrie extractive	6,20	6,00	18,70	4,40	6,80	6,66	8,83
Secteur secondaire	8,14	6,64	6,91	6,80	6,54	4,99	7,12
Industries manufacturières	4,78	4,00	3,95	4,50	4,33	3,57	4,31
Electricité, gaz et eau	2,35	3,09	19,92	19,95	19,86	-2,34	11,33
Batiments et Travaux publics	10,05	8,00	7,43	6,92	6,48	6,26	8,10
Secteur tertiaire	9,43	8,56	8,31	8,30	7,79	6,95	8,65
Transports et communications	7,97	8,33	9,00	10,02	7,83	7,17	8,83
Commerce de gros et de détail	10,80	9,50	8,50	8,00	7,90	9,70	9,20
Services marchands	5,98	5,98	7,65	7,55	7,21	5,02	6,79
Services non marchands	5,14	2,15	5,37	4,70	4,53	-2,56	4,34
Production imputée des services bancaires	6,00	6,00	9,00	4,85	4,80	47,73	6,46
PIB au coût des facteurs	6,53	6,09	7,95	6,06	6,26	5,09	6,66
Droits et Taxes à l'importation	13,80	11,00	11,00	11,00	11,00	14,17	11,70
PIB aux prix du marché	6,76	6,26	8,06	6,25	6,44	5,33	6,83

Annexe 5 : Calcul prévisionnel de la demande en aliment pour poulet de chair à Kinshasa

Méthodologie

Les statistiques de la FAO fournissent la quantité journalière disponible en viande par personne par jour En RDC. Nous avons considéré cette quantité comme étant la demande soutenable solvable en viande par personne par jour. Connaissant la population totale de Kinshasa, en considérant la part de cette demande satisfaite par les produits importés, nous avons calculé la demande journalière locale en viande de poule (prodtot) pour cette ville et déduit la quantité d'aliment commercial nécessaire à la production de cette quantité de viande.

Nous avons extrapolé les disponibilités journalières pour les années d'après 2008 en considérant des taux de croissance de cette disponibilité à 30 % (le taux moyen annuel de croissance de la disponibilité en viande entre 2000 et 2007 est de 56%). Nous avons extrapolé la population de Kinshasa pour les années d'après 2008 en considérant un taux de croissance démographique de 4% (le taux moyen de la population de Kinshasa pour les 10 dernières années a été de 5,1%).

Nous avons supposé que la quantité journalière disponible (T) par personne est assurée par une part des produits importés (Import) et par la production locale (Prodloc)

$$\text{Prodloc} + \text{Import} = T \quad (1)$$

Au départ des statistiques de la FAO nous avons calculés pour les années comprises entre 2000 et 2007 le rapport entre les quantités des viandes importées et les quantités produites localement.

$$\frac{\text{Import}}{\text{ProdLoc}} = Y \quad (2) \quad \text{Import} = Y\text{ProdLoc} \quad (3)$$

(3) dans (1)

$$\text{Prodloc} = \frac{T}{1+Y} \quad (4)$$

Les rapports entre l'import/prodloc observés évoluent linéairement avec l'année suivant l'équation

$$Y = 0,5647(\text{année}) - 1128,8$$

La production locale pour les années d'après 2008 ont été calculé par :

$$\text{Prodloc} = \frac{T}{1 + 0,567 * (\text{année}) - 1128,8}$$

La production totale a été calculée en tenant compte de la population de Kinshasa pour chaque année

$$\text{ProdTot} = \text{Prodloc} * \text{population}$$

La quantité journalière des aliments pour volailles requise a été calculée au départ de la production totale en considérant l'indice de consommation de 2,5 Kg d'aliments par kilo de viande de viande produite (cet indice varie généralement entre 2 et 3 pour le poulet de chair).

Nous avons supposé que 30% de viande sont produite dans des élevages utilisant les aliments commercialisés. 70% de la ration des volailles étant obtenu par les volailles en divagation ou par des productions fermières.

Sommaire

I. Introduction.....	2
Chapitre 1 : le contexte de l'industrie de la production animale en R.D. Congo	3
1.1. Contexte géographique du cadre d'étude	3
1.2. Contexte politique	3
1.3. Contexte socioéconomique.....	4
Chapitre 2 : Analyse de besoin à satisfaire et présentation des industries susceptibles de contribuer à cette satisfaction	5
2.1. Définition du besoin à satisfaire	5
2.2. Industries susceptibles contribuer à la satisfaction du besoin primaire	6
2.3. Contraintes qui empêchent le développement de l'industrie avicole	7
Chapitre 3 : Segmentation de l'industrie avicole et présentation des produit-marchés destinés à l'alimentation des volailles.....	8
3.1. Segmentation en fonction de la finalité poursuivie par l'élevage.....	8
3.2. Segmentation suivant la modalité de conduite d'élevage pratiqué	9
3.3. Présentation des segments retenus dans l'industrie avicole	9
3.4. Présentation des aliments (produit-marchés) employés en aviculture	10
Des aliments simples:.....	10
Les aliments complets	11
Les concentrés (ou compléments)	12
Chapitre 4 : Analyse de l'attractivité et de la compétitivité de l'entreprise à créer	12
4.1. Analyse de la demande des produits d'origine animale	12
4.2. Analyse du potentiel de croissance de l'aviculture	13
Analyse de l'environnement concurrentiel.....	15
Les concurrents directs dans le marché ciblé à Kinshasa.....	15
Présentation du leader du marché des aliments pour volailles à Kinshasa	16
Chapitre 5 : Présentation de la stratégie marketing de l'entreprise.....	17
5.1. Le choix de la stratégie de couverture du marchés de référence	17
Couverture du marché visé par les aliments complets pour volailles.....	17
Couverture de marché visée par les concentrés alimentaires pour volailles	17
5.2. Choix de la stratégie de développement de l'entreprise	18
Stratégie de conquête du marché et modèle de création des avantages concurrentiels	18
Stratégie de développement du marché futur.....	19
Analyse Swott de l'entreprise à créer	19
I. Conclusion de l'étude	20