



**DESS EN ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES
(DESAG)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

THEME

***GESTION DES COÛTS ET OPTIMISATION DU COÛT DE
PRODUCTION DU POULET DE CHAIR DE 45 JOURS
DANS LES UNITÉS DE PRODUCTION DE PETITE TAILLE
DE LA VILLE DE YAOUNDÉ.***

Elaboré par :

FOKAM TABOPDA Ghislain

Sous la direction de :

M. Alexis KOUASSI

Contrôleur de Gestion au CESAG

Bibliothèque du CESAG



111804

Avril 2012

DEDICACE

A :

- *Ariane KOUSOK épouse FENCHOU* décédée le 02/04/2011
- *Arlette Grace ABESSOLO BIKONO* décédée le 28/10/2011
- *Eric BAD* décédé le 28 février 2012,

Que vos âmes reposent en paix et le Seigneur puisse vous accueillir dans son royaume céleste.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Papa, maman, trouvez en l'accomplissement de ce mémoire la preuve que votre soutien n'a pas été inutile

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire et à tous ceux qui nous ont soutenu pendant les un an au CESAG de Dakar. Nous exprimons donc notre gratitude:

- ❖ Au Seigneur DIEU tout puissant qui m'a permis de réaliser mon rêve.
- ❖ Au CESAG de Dakar qui nous a permis d'acquérir des connaissances en Administration et Gestion des Entreprises et autres Organisations.
- ❖ A mon Directeur de recherche M. Alexis KOUASSI pour sa disponibilité et son encadrement.
- ❖ A tous nos enseignants, nous pensons spécialement au Pr DANKOCO, M. SOUARE, Dr Souleymane BOUSSO, M. TIDJANE Sylla et M. DJE Félix.
- ❖ A ma Fiancée Ellaly NTABOAN pour son soutien moral et les enfants Chrisilaure, Bryan et Junior.
- ❖ A mes frères et Sœur, Irène, Gervais, Bertrand, Cyr, Gabriel, Lidwine, Justin, Cédric et Elvire pour leurs encouragements et aides diverses.
- ❖ A mes beaux frères et belles sœurs, Paul, Lydie, Ursule, Tracy et Roselyne
- ❖ A mes nièces et neveux, Loïc, Lucie, Vanneck, Manu, Stan, Sarah, Nathan, Alexandra Estelle, Ariel, Tristan, Sharon Véronique, Lou, Audrey, Yann et Jehan ;
- ❖ A Toute la Promotion DESAG 2010 /2011 pour toute l'ambiance vécu durant notre formation et particulièrement a mon groupe d'étude, Théophile, Eunice, Arnaud, Marie Thérèse et Mr Balla DIOP ;
- ❖ A Mohammed TARIE, Arthur SIMO, Arnaud TACHUM, pour leurs encouragements et la relecture de ce travail de recherche ;
- ❖ A Hervé FOYANG et tout le personnel de CAPASE pour le traitement de ce travail ;
- ❖ Aux membres de l'Amical de Solidarité pour leurs encouragements ;
- ❖ A tous les acteurs de la filière avicole du Cameroun qui nous ont apporté les informations nécessaires à la réalisation de ce travail: éleveurs et vétérinaires, responsables du MINEPIA, de l'ACDIC, de LA VOIX DU PAYSAN et de l'IPAVIC ;
- ❖ A Nathalie FOTSO pour son implication dans l'enquête auprès des ménages et pour la relecture qu'elle a bien voulu faire de ce mémoire de fin d'études, à Aurèle

Anicet FOTSO pour tout le soutien apporté lors de la mise en forme de ce document ;

- ❖ A Annie GAMO pour son soutien spirituel et ses précieux conseils dans mes moments difficiles à Dakar ;
- ❖ A M. FOKO Borel et Madame FOKO Hellène pour m'avoir accueilli au SENEGAL ;
- ❖ A M. UCHENA Francis, Directeur Général de RENELEC SARL ;
- ❖ A tous nos amis et camarades, pour leurs aides et leurs encouragements, spécialement Stève, Georges, Paule, Valery, Sandrine, Carine, Orline, Bibiane, Gaëlle, Chanceline, Brice, Aboubacar, Christel ;
- ❖ A tous ceux qui n'ont pas été cités ici, mais qui nous ont apporté leur assistance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LEXIQUE

- **Accoureur** : producteur de poussins
- **Bronchite infectieuse** : maladie virale due à un corona virus, elle est très contagieuse et représente une grosse menace pour les troupeaux non vaccinés. Elle est caractérisée par des symptômes respiratoires et des chutes de ponte. Chez les jeunes animaux, il peut y avoir de la mortalité, des retards de croissance et une baisse de l'efficacité alimentaire.

Précisons que le corona virus est un virus qui tient son nom de sa forme caractéristique en couronne.

- **Lisier** : mélange de déjections d'animaux d'élevage et d'eau dans lequel domine l'élément liquide. Il peut également contenir des résidus de litière en faible quantité.
- **Maladie du GUMBORO** : maladie infectieuse et contagieuse. Elle est provoquée par un virus qui s'attaque à la bourse de Fabricius, détruit les lymphocytes et entraîne une dépression immunitaire sévère. Ainsi, l'oiseau ne peut plus se défendre contre aucune maladie.
- **Maladie du NEWCASTLE** : maladie infectieuse très contagieuse. Elle est provoquée par un virus et doit son nom à sa découverte en 1926 dans la région de NEWCASTLE en Angleterre. Son passage se traduit par des très fortes mortalités.
- **Salmonelle** : bactérie dont la multiplication dans l'organisme des volailles peut provoquer une salmonellose, une maladie infectieuse et contagieuse. Elle est également responsable de pathologies plus ou moins graves chez l'homme Suite à une contamination par les œufs.
- **Vaccin** : substance préparée à partir des microbes, virus ou parasites (tués, inactivés ou atténués par des procédés spéciaux), qui, inoculés à un individu lui confère une immunité contre le germe correspondant.
- **Virus** : entité biologique qui nécessite une cellule hôte dont elle utilise les constituants pour se multiplier. Virus vient du mot latin « virus » qui signifie poison.

- **Zoonose** : maladie infectieuse naturellement transmissible de l'animal à l'homme et vice versa. Elle est causée par divers agents biologiques tels que les virus. Quand elle est transmise de l'homme à l'animal, elle prend le nom d'anthropozoonose ; et quand c'est l'inverse, on parle de zoanthroponose.

NB : Les définitions de ce lexique sont tirées du bulletin zootechnique de l'IRZ (2005), élevage de poulets de chair en petite exploitation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACDIC:** Association Citoyenne de Défense Des Intérêts Collectifs
- CESAG :** Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion
- CUY :** Communauté Urbaine de Yaoundé
- DESAG :** DESS en Administration et Gestion des Entreprises et Autres Organisations.
- FAO¹:** Food and Agriculture Organisation of the United Nations.
- INS :** Institut National de la Statistique
- IPAVIC :** Interprofession Avicole du Cameroun
- IRAD :** Institut de Recherche Agricole pour le Développement
- IRZ :** Institut de Recherche Zootechnique
- MINAGRI :** Ministère de l'Agriculture (aujourd'hui devenu MINADER : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural)
- MINEPIA :** Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales
- OMS :** Organisation Mondiale de la Santé
- PME :** Petite et Moyenne Entreprise
- SAILD :** Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement
- SIFAC :** Syndicat national Interprofessionnel de la Filière Avicole du Cameroun
- PIB :** Produit Intérieur Brut

¹ En traduction française, on obtient: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Contribution en viande des différents types de bétail (kg / habitant /an).....	2
Tableau 2 : Marchés du poulet de chair dans la ville de Yaoundé.....	12
Tableau 3 : Structuration de la clientèle des accoueurs	13
Tableau 4 : Revenu du travail dans l'emploi principal au Cameroun.....	25
Tableau 5 : Evolution des prix des intrants de la provende.	26
Tableau 6 : Evaluation du coût de production d'un poulet de chair à partir d'une bande de 1000 poulet.....	27
Tableau 7 : Comparaison des prix du poulet local et du poulet importé à Yaoundé.	28
Tableau 8 : Présentation de l'échantillon de l'étude de cas.	62
Tableau 9 : Taux d'utilisation de vétérinaires par les producteurs.	68
Tableau 10 : Lieu d'achat du poulet de chair.....	69
Tableau 11 : Prix d'achat du poulet de chair.....	69
Tableau 12 : Taille des ménages.	70
Tableau 13 : Budget alimentaire mensuel des ménages.....	70
Tableau 14 : Corrélation entre le revenu des ménages et l'achat du poulet importé	71
Tableau 15 : Attentes sur la vente du poulet de chair.	71
Tableau 16 : Prix attendu du poulet de chair de 45 jours.....	72
Tableau 17 : La filière avicole du Cameroun dans son macro environnement.....	81

Liste de figures

Figure 1 : Représentation classique de la chaîne de valeur.....	44
Figure 2 : Système de valeur d'une firme œuvrant dans un seul secteur	45

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes ressources rencontrées	110
Annexe 2 : Evaluation du cout de production d'un poulet de chair à partir d'une bande de 10 000 poulets	111
Annexe 3 : Dynamique de production et de commercialisation dans la filière avicole camerounaise	112
Annexe 4 : Niveau de revenu des ménages interrogés	113
Annexe 5 : Guide d'entretien	114
Annexe 6 : Bilan de dialogue avec un producteur de poulets de chair	116
Annexe 7 : Grille d'observation empirique.....	120
Annexe 8 : Bilan des observations	121

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 ^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES COUTS.....	7
Chapitre 1 : Le poulet de chair : regard sur le secteur, les contraintes de couts et de prix au Cameroun	9
Section 1: Le secteur du poulet de chair au Cameroun: organisation et contraintes.	10
Section 2 : Les coûts et les prix dans la gestion de la demande du poulet de chair au Cameroun.	20
Chapitre 2 : Les approches théoriques de l'optimisation du cout de production d'un bien	31
Section 1: Les approches de la réduction des frais généraux et de la Total Productive Maintenance: outils d'optimisation du coût de Production d'un bien	32
Section 2: La chaîne de valeur de Michael Porter : outil d'optimisation du coût de production d'un bien.....	41
2 ^{ème} PARTIE : ETUDE PRATIQUE.....	55
Chapitre 3 : Le cadre opératoire de la recherche.....	56
Section 1 : Approche méthodologique adoptée.....	57
Section 2 : Résultats de l'enquête et analyses	65
Chapitre 4 : Proposition d'un plan d'optimisation du cout de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de la ville de Yaoundé.....	79
Section 1: Analyse diagnostique de la filière avicole du Cameroun.....	80
Section 2 : Contributions opérationnelle et managériale pour une optimisation significative du coût de production du poulet de chair de 45 jours.....	85
CONCLUSION GENERALE.....	100
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES.....	106
ANNEXES	109
TABLE DES MATIERES.....	122

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Au cours des dix dernières années, la disponibilité en aliments s'est dégradée dans les pays pauvres de la planète dont le Cameroun où la croissance rapide de la population et un taux de croissance urbaine d'environ 5% se traduisent par une forte augmentation de la demande en viande (FAO, 2006). Cependant, la productivité des élevages ne permet pas toujours de contrebalancer l'effet de la démographie. En effet, selon les normes préconisées par la FAO et l'OMS, la quantité de protéines animales nécessaires pour chaque individu est de 42kg /an. Or, au Cameroun, on se trouve encore très loin de cette norme : 13,07kg /habitant/an.

Tableau 1 : Contribution en viande des différents types de bétail (kg / habitant /an)

Type de bétail	Kg/habitant/an	%
<i>Viandes de bovins</i>	7.11	54
<i>Viandes de mouton et chèvre</i>	1.74	13
<i>Viandes de porc</i>	2.02	15
<i>Viandes de poulet</i>	2.2	17
Total	13.07	100

Source : MINEPIA (2004), cité par KWAYEP (2005)

La viande de poulet est l'élément essentiel de la contribution des volailles à l'alimentation caméenne, elle fournit 2.2 kg / habitant / an, soit 17% de l'ensemble des 13.07 kg de consommation annuelle de viande par personne. Pourtant, la plupart des unités de production de poulets au Cameroun sont sous-utilisées à près de 50% (ACDIC, 2005), ce qui veut dire que le poulet peut insuffler l'alimentation carnée des populations du Cameroun. Quand nous nous rendons compte de ce que l'élevage en général et celui du poulet en particulier peuvent apporter à l'économie du Cameroun, nous concluons que ce secteur mérite d'être mieux entretenu. En effet, le PIB du secteur de l'élevage est estimé à 118 milliards de F CFA, ce qui représente juste la moitié de sa contribution avant 1993 ; il représente 9% du PIB primaire du Cameroun et 3,3% du PIB national (INS, 2005). Pendant ce temps, le secteur du poulet procure des revenus à près de 30% de la population rurale (FAO, 2006).

L'autre volet de la réflexion c'est que la viande de poulet est consommée partout dans le monde, à travers mille et une recettes. C'est sans doute la viande la plus facile à travailler et à agrémenter (FAO, 2006), elle est donc très prisée. Mais en dehors de son goût, le poulet est très enrichissant et présente très peu de risques sanitaires pour l'organisme

humain, quand on le compare aux autres produits carnés (HAYMAN et autres, 2004). En effet, il compte parmi les viandes les plus maigres et les plus saines, tout en apportant une formidable richesse tant en protéines qu'en vitamines et minéraux.

Au regard de tout ce qui vient d'être souligné comme avantages de la production et de la consommation du poulet, il est évident qu'on puisse s'imaginer que tous les acteurs seraient au four et au moulin pour permettre à la nation camerounaise de récolter les bienfaits aussi bien sur les plans économique et nutritif que sanitaire. Mais hélas ! La filière avicole du Cameroun a connu et continue de connaître de nombreuses difficultés.

Les importations massives des poulets congelés ont dicté leur loi aux poulets produits localement, par une concurrence déloyale bien implantée (ACDIC)². Mais en réalité, d'après les témoignages des éleveurs, les importations massives n'étaient que la partie visible de l'iceberg ; car malgré leur arrêt en 2005, la filière a continué à mal se porter. Dans notre recherche, nous mettons un point d'honneur sur les importations massives de poulets congelés. La raison est toute simple : il s'agit d'abord de rechercher le lien entre celles-ci et la situation tumultueuse actuelle de la filière, puis d'imaginer un scénario dans lequel les facteurs de succès du poulet importé pourraient être redéployés pour le compte du poulet local et lui permettre ainsi de prendre véritablement son envol. Nous verrons, à partir des explorations et des entretiens avec des professionnels de la filière avicole, que les importations ont causé de grands torts, mais ne sont pas à l'origine des difficultés présentes: coût élevé des intrants de la provende, coût élevé des médicaments des volailles, assistance de l'Etat aux producteurs insuffisante, inexistence de moyens permettant aux fermiers de ne pas nourrir indéfiniment les poulets en période de saturation du marché, insuffisance d'infrastructures, coût élevé de production du poulet de chair de 45 jours. Ce dernier élément aura particulièrement retenu notre attention, nous avons alors choisi de structurer notre recherche autour de lui, encore qu'il est la conséquence directe des autres freins et nous permet de ce fait d'aborder globalement le problème.

En effet, le coût de production du poulet de chair local est jugé élevé d'abord par les éleveurs eux mêmes, notamment les exploitants des unités de production de taille modeste. Ils sont par ailleurs mécontents des marges de 200F, en moyenne, qu'ils obtiennent par poulet ; pendant que les distributeurs gagnent mieux (500F en moyenne) en leur dictant

² ACDIC (2005), *L'importation massive de poulets congelés au Cameroun : état des lieux, enjeux et perspectives*, Rapport Indus

leur loi, tout en étant pas prêts à perdre la moindre partie de leur marge. Les ménages trouvent en même temps le prix d'achat élevé par rapport à leur pouvoir d'achat. Le problème ne s'arrête malheureusement pas à ce niveau, car le producteur du poulet de chair de 45 jours peut très bien avoir des poulets de 2 kilogrammes même avant 45 jours, mais si le marché se trouve saturé à ce moment, il ne pourra pas facilement les écouler et sera alors obligé de continuer à assurer leur nutrition. Ce qui ne va pas sans coût supplémentaire, mais en même temps, les distributeurs ne sont pas prêts à ajouter un seul franc. Il faut souligner que pendant ce temps, les poulets consomment en quantités de plus en plus importantes. Si l'éleveur baisse donc le régime de nutrition, le poids des poulets chute et il sera difficile de remonter la pente.

Nous constatons donc comment le producteur est pris dans un cercle fermé. Ainsi, pendant que les producteurs sont mécontents des marges qu'ils obtiennent, les distributeurs gagnent mieux et ne sont prêts à concéder la moindre partie de leur marge à aucun autre acteur. Cette bataille qui profite aux distributeurs se répercute inévitablement sur les ménages par le prix qu'ils trouvent élevé. Ne pouvant malheureusement pas aborder en une fois, tous les contours de cette réalité, nous avons porté notre attention sur l'optimisation du coût de production du poulet de chair de 45 jours. Ainsi, en aidant les exploitants des unités de production de petite taille à parvenir à de meilleurs coûts, nous commençons la résolution de ce problème d'ensemble. Des travaux ultérieurs viendront compléter la réflexion, mais en attendant, il s'agit pour nous de nous servir des travaux déjà réalisés et des expérimentations dans ces unités de production pour apporter une valeur significative aux éleveurs.

Notre travail de recherche s'inscrit donc sous l'angle d'attaque disciplinaire de la stratégie de prix ; et notre contribution se structure autour de l'optimisation du coût de production qui est une voie non négligeable pour parvenir à la baisse du prix du poulet pratiqué aux ménages. Alors, notre question de recherche est formulée comme suit:

Comment optimiser le coût de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé?

La chaîne de valeur est la combinaison des activités qui contribuent à la création de la valeur pour *une firme* (entité que Porter définit comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit). Elle distingue les

activités principales (logistique, production, commercialisation, vente, services) des activités de soutien (approvisionnement, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructures). En nous appuyant sur les activités créatrices de valeur qui sont d'une importance remarquable dans une unité de production de poulets de chair, en attendant d'en trouver d'autres pendant la vérification empirique, nous avons pu comprendre que la décomposition de l'unité de production en différentes activités permet de comprendre le comportement des coûts, d'identifier les zones d'ombre et d'agir dans le but de les optimiser. A cette théorie de Porter, nous avons associé des éléments tirés d'autres approches théoriques, l'approche de la réduction des frais généraux et celle de la TPM3, pour pouvoir proposer des moyens d'optimiser le coût de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de petite taille de Yaoundé.

Nous avons alors formulé nos problèmes de recherche par les questions suivantes :

- *La mise en œuvre d'un plan d'optimisation des frais généraux à t- il une incidence positive sur le coût de production de chair ?*
- *La maîtrise de la sécurité, des conditions de travail et le respect de l'environnement influencent t- elle positivement le coût de production du poulet de chair ?*
- *Comment optimiser le coût de production du poulet de chair par la décomposition de l'unité de production en différentes activités*

Notre travail de recherche présente un triple intérêt:

Sur le plan scientifique, nous aurons le plaisir de réaliser une recherche appliquée. Elle s'articule autour de trois moments forts : la conquête sur les préjugés, la construction du cadre théorique et la vérification empirique des faits dont l'infirmité ou la confirmation sera le principal intérêt et constituera notre apport dans le développement de la science.

Sur le plan économique, l'enjeu est de proposer des leviers d'actions possibles permettant au poulet de chair local de reconquérir sa place d'antan. Alors, nous partirons peut être de 118 milliards de F CFA de contribution dans le PIB primaire vers des chiffres plus colossaux et nous assisterons à la création de nouveaux emplois. Ainsi, les producteurs pourront mieux jouir des fruits de leurs efforts.

Sur le plan personnel, ce travail constitue la finalisation de l'année passé au CESAG de Dakar. Sa validation nous permettra d'obtenir un DESS en Administration et Gestion des Entreprises et Autres Organisations.

Il sera question d'apporter notre contribution dans la stratégie de prix pour permettre que les prix de vente de poulets de chair aux ménages soient revus à la baisse, étant donné leur pouvoir d'achat limité : nous voulons proposer un plan d'optimisation du coût de production des poulets de chair de 45 jours issus des unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé.

Le présent mémoire est divisé en quatre chapitres :

Le premier, consacré à la compréhension de la filière avicole camerounaise et du marché des poulets de chair, s'achève par l'énonciation de notre problème de recherche.

Nous essayerons de nous familiariser avec la théorie de la chaîne de valeur de Michael Porter. C'est alors que nous pourrons voir comment elle peut être appliquée aux unités de production de poulets de chair pour leur permettre d'optimiser les coûts de production.

Avant cela, nous présentons les autres approches théoriques citées plus haut, mais elles nous apportent moins de satisfaction. Le menu du deuxième chapitre se trouve ainsi dévoilé.

Au troisième chapitre, nous présenterons la méthodologie adoptée, la collecte des données telle qu'elle a été réalisée sur le terrain. C'est ainsi que nous pourrons analyser ces données et présenter les résultats de l'enquête.

Le travail s'achève par un dernier chapitre qui se charge de montrer que le poulet de chair local, notamment celui issu d'une exploitation de petite taille de la ville de Yaoundé, peut être produit à un coût nettement meilleur et apporter une meilleure satisfaction à ses acteurs. A cet effet, nous apporterons des contributions sur les plans managérial, théorique et social.

1^{ère} PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES
COÛTS

La filière avicole du Cameroun est confrontée à plusieurs difficultés qui l'empêchent de véritablement s'exprimer. Elle devrait, comme tout secteur d'une économie, assurer plusieurs fonctions au sein de la société : favoriser l'essor de l'économie, pérenniser l'élevage qui constitue un excellent pôle de développement de la nation, tout en garantissant des emplois à des milliers de camerounais. Pour l'instant, elle ne le fait que très partiellement, dans la mesure où les unités de production de poulets sont inexploitées à près de 50% et la contribution de l'élevage dans le PIB n'est plus que de 118 milliards de F CFA. Nous avons fait une incursion dans l'histoire de la filière avicole nationale. En effet, nous avons trouvé intéressant de revisiter le parcours des poulets congelés importés au Cameroun pour chercher des liens entre celui-ci et la situation troublante que vit la filière avicole nationale actuellement. Nous notons des chiffres alarmants, des conséquences très fâcheuses, mais est ce pour autant qu'on devrait tenir les importations massives de poulets pour responsables des difficultés actuelles de la filière avicole camerounaise?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le poulet de chair : regard sur le secteur, les contraintes de couts et de prix au Cameroun

« La valeur globale ou finale d'un produit ou d'un service cédé aux clients est la valeur d'acquisition et la valeur ajoutée par le travail de transformation de l'entreprise »³

La filière avicole du Cameroun est confrontée à plusieurs difficultés qui l'empêchent de véritablement s'exprimer. Elle devrait, comme tout secteur d'une économie, assurer plusieurs fonctions au sein de la société : favoriser l'essor de l'économie, pérenniser l'élevage qui constitue un excellent pôle de développement de la nation, tout en garantissant des emplois à des milliers de camerounais. Pour l'instant, elle ne le fait que très partiellement, dans la mesure où les unités de production de poulets sont inexploitées à près de 50% et la contribution de l'élevage dans le PIB n'est plus que de 118 milliards de F CFA. Ce qui représente, d'après l'INS, juste la moitié de sa contribution avant 1993. Nous nous rendons compte que les acteurs peuvent permettre à la filière d'assurer son rôle de manière complète, à condition que les contraintes diminuent. Ces contraintes de la filière étant assez nombreuses, nous avons pu identifier pendant la consultation des personnes compétentes celle autour de laquelle nous devons mener notre recherche. Car il faut bien le souligner, même si notre problème est crucial pour la filière avicole, sa résolution n'apporte des éléments de réponse que pour un pan de la sphère des problèmes rencontrés. Ce chapitre se charge précisément de vous présenter le problème de recherche, lequel s'est formulé à la suite de plusieurs tentatives de compréhension des réalités profondes de la filière avicole nationale, à l'aide des observations et des entretiens avec des personnes jugées compétentes. Nous avons fait une incursion dans l'histoire de la filière avicole nationale. En effet, nous avons trouvé intéressant de revisiter le parcours des poulets congelés importés au Cameroun pour chercher des liens entre celui-ci et la situation troublante que vit la filière avicole nationale actuellement. Nous notons des chiffres alarmants, des conséquences très fâcheuses, mais est ce pour autant qu'on devrait tenir les importations massives de poulets pour responsables des difficultés actuelles de la filière avicole camerounaise ? Cette revisite a aussi un intérêt comparatif dans la mesure où nous arrivons à penser un scénario dans lequel on pourrait chercher les conditions nécessaires pour que les facteurs de succès du poulet importé puissent être déployés au profit du poulet

³ Victor Marie KALDJOB (2002), « Calcul des coûts, prix et marges à la portée de tous », p 19

local et qu'ils permettent ainsi son véritable décollage. Le présent chapitre se structure en deux sections. Si la seconde se charge de poser le problème de recherche qui est le coût de production élevé du poulet de chair entraînant une incompatibilité entre le budget du demandeur et le coût de l'offreur du poulet de chair, la première s'attarde sur les fondamentaux qu'il faut connaître avant de procéder à une réflexion: nous partons de la définition du poulet de chair à la présentation de ses acteurs au Cameroun, en passant par la présentation de ses différents marchés pour mieux exprimer la préoccupation centrale de notre travail de fin d'études.

Section 1: Le secteur du poulet de chair au Cameroun: organisation et contraintes.

1.1. Le poulet de chair: sa définition et ses principaux marchés

Dans cette sous section, il nous revient de présenter et de définir le poulet de chair qui est produit au Cameroun. La présentation de ses différents marchés ne sera pas en reste, c'est alors que nous décrirons précisément le marché qui nous intéresse dans le cadre de cette étude.

1.1.1. Le poulet de chair : un oiseau à part entière

S'il existe près de 10 000 espèces d'oiseaux (Coquerelle, 2000), très différentes tant par leur écologie que par leur comportement, chacune d'elles présente un même ensemble de caractéristiques évidentes permettant de les regrouper. Celles-ci sont notamment leur bec, leurs plumes, leurs ailes et leur oviparité. Un oiseau est un animal tétrapode, se reproduisant par les œufs, au corps couvert de plumes, avec un bec corné dépourvu de dents, il appartient à l'embranchement des vertébrés (Perrin, 2003). Ses membres postérieurs, recouverts d'écailles ou scutelles sont des pattes qui présentent des doigts munis de griffes et ses membres antérieurs des ailes permettant à la plupart d'entre eux de voler. Les oiseaux peuplent tous les milieux et ceux d'entre eux qui sont élevés pour la consommation sont appelés volailles. La volaille la plus consommée est le poulet domestique, dont l'espèce ancestrale nommée *Gallus* a été domestiquée entre le 6e et le 3e millénaire av. J.-C. et de nombreuses races ont été sélectionnées (Coquerelle, 2000). Depuis, l'élevage des poulets n'a pas cessé d'être un enjeu économique important, entraînant en même temps, comme l'affirme Coquerelle, plusieurs problèmes ; c'est le cas

de la production de lisier polluant en trop grande quantité, de la multiplication des zoonoses et de leur diffusion par le transport.

Un éleveur de poulets de chair a besoin de poussins d'un jour (poussins âgés de 24 heures à quelques jours, qui leur sont livrés par des accoueurs pour démarrer une bande). Le poulet de chair est un poulet qui est élevé pour sa chair (Hayman et autres, 2004). Il est caractérisé par une croissance rapide; bien élevé, on obtient un poulet comestible de 2 kilogrammes en moyenne après 45 jours (IRZ, 2005). L'aliment constitue à peu près 70% de son coût de production d'après les éleveurs. Un aliment bien équilibré fabriqué à partir des matières premières de qualité est indispensable à la réussite de l'élevage (IRZ, 2005). Deux aliments sont utilisés pendant l'élevage de chaque bande : l'*aliment démarrage* (pendant que les poussins sont âgés de 0 à 4 semaines ; il est écrasé en particules plus infimes pour permettre aux poussins de picorer, et est plus riche en protéines que l'*aliment finition* qui permet de nourrir les bêtes après 4 semaines. L'eau est indispensable à la vie des poussins, le manque d'eau se traduit par une déshydratation rapide entraînant une mortalité parfois trop élevée (IRZ, 2005). Les animaux doivent donc avoir de l'eau à boire en permanence. Pour ce qui est du vaccin, il faut dire que dans notre milieu climatique, les poulets de chair sont systématiquement protégés contre les trois maladies suivantes: la maladie du GUMBORO, la maladie du NEWCASTLE et la bronchite infectieuse (IRZ, 2005). Les vaccins sont dilués dans l'eau de boisson des animaux, ce qui permet qu'ils aient tous des chances d'être vaccinés.

A la fin de ce paragraphe, il nous semble intéressant de faire une précision sur une tournure sémantique. En effet, le poulet est un coq ou une poule non encore adulte (Larousse, 2006). Dans son précis d'élevage, *LECLERCQ (1991)* souligne que cette maturité est atteinte à l'âge de 06 mois. Les poulets de chair qui nous intéressent voient ainsi leur appellation justifiée, car ils sont élevés pendant 45 jours et sont ainsi directement disponibles pour la consommation. Il faut cependant souligner que certains éleveurs peuvent décider de produire leurs poulets de chair pendant des durées plus importantes que 45 jours, c'est ce qui explique la diversité des marchés existants tels que nous allons les décrire dans le paragraphe suivant.

1.1.2. Le poulet de chair: ses principaux marchés au Cameroun

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, certains éleveurs produisent, à dessein, leurs poulets de chair pendant plus de 45 jours. Ces poulets qu'on appelle généralement les reformés sont commandés par les distributeurs auprès de leurs fournisseurs pour intéresser d'autres marchés, le poulet de 45 jours étant destiné notamment au marché des ménages. Après leur engraissement pendant quarante cinq jours dans les différentes unités de production de poulets de chair qui sont implantées à Yaoundé, les poulets sont acheminés vers les principaux points de vente de poulets de chair de la ville (marchés de MVOG ADA et d'ESSOS). Une fois sur ces points de vente, les distributeurs les vendent principalement aux femmes, pour le compte de leur ménage. Comme nous l'indiquent les distributeurs, pendant l'étude pilote que nous avons effectuée auprès d'eux pour connaître les destinations et donc les différents marchés du poulet de chair à Yaoundé, ce marché des ménages est le plus important. Comprenons mieux à l'aide du tableau suivant :

Tableau 2 : Marchés du poulet de chair dans la ville de Yaoundé

Principaux marché de poulet de chair	Age du poulet consommé ou utilisé	Part de marché
Marché des ménages	45 jours	80%
Marché des rôtisseries	60 jours et plus	6%
Marché des restaurants	60 jours et plus	10%
Marché des services traiteurs	60 jours et plus	4%

Source: données recueillies auprès des distributeurs de poulets de chair

L'étude pilote a été effectuée auprès de 40 distributeurs de poulets de chair des marchés de MVOG ADA et d'ESSOS ; elle nous renseigne, par le biais de ce tableau, sur la place principale qu'occupe le marché des ménages dans le paysage marchand du poulet de chair à Yaoundé. Le marché des restaurants a toujours existé, tout comme celui des services traiteurs, ils prennent tout de même de plus en plus de l'ampleur. Les distributeurs nous font remarquer que ceux-ci, regroupés, sont plus importants que le marché des rôtisseries, mais sont plus saisonniers : tous les restaurants ne prennent pas du poulet tous les jours et les services traiteurs sont même encore plus saisonniers, car ils ont des cérémonies surtout les samedis. Les rôtisseurs par contre sont très réguliers, ils se sont d'ailleurs multipliés au cours de ces cinq dernières années ; une petite curiosité anodine nous a par exemple permis de constater qu'il existe 13 rôtisseries entre la chapelle NSIMEYONG et le carrefour

TAMTAM (quartiers de Yaoundé distants de 300 mètres au maximum). Le poulet de chair comprend donc quatre principaux marchés à Yaoundé et nous pouvons de prime abord penser que les consommateurs qui sont clients de rôtisseries et de restaurants sont d'un certain niveau de revenu, tout comme les organisateurs de cérémonies faisant appel aux services traiteurs. Le marché des ménages est donc le moins nanti, c'est le grand nombre de ses membres qui lui donne d'être le plus important marché. Il se trouve être malheureusement le moins bien traité et le plus vulnérable, alors qu'il intéresse la très grande majorité des consommateurs. Le produit qui est troqué dans ce marché, le poulet de 45 jours, vient principalement des unités de production de taille modeste ; en effet, l'ACDIC a effectué une étude en 2005 pour connaître la structuration de la clientèle des accouveurs et il apparaît très clairement, comme le présente le tableau suivant, que les petits éleveurs produisent 75% des poulets disponibles sur le marché aval. La présente étude s'intéresse donc davantage aux unités de production de petite taille (cheptel compris entre 0 et 2000 poulets) qui élèvent des poulets de chair et les commercialisent dès le quarante-cinquième jour et aux ménages qui sont leurs principaux clients.

Tableau 3 : Structuration de la clientèle des accouveurs

Effectifs de poussins fournis aux éleveurs par les accouveurs	Part de marché
Plus de 10 000 poussins	3%
5 000 – 10 000 poussins	7%
2 000 – 5 000 poussins	15%
1 000 – 2 000 poussins	35%
Inférieur à 1 000 poussins	40%

Source: ACDIC (2004)⁴

Les éleveurs des petits cheptels sont donc les plus nombreux dans le secteur du poulet et il faut noter que l'IPAVIC ne les concerne nullement, ce qui nous a fait déclarer qu'ils sont plus vulnérables. Le problème que soulève notre travail de recherche se pose aux unités de production de poulets de chair en général, mais étant donné les conditions dans lesquelles évoluent ces petits éleveurs, le dit problème se manifeste de manière cruciale dans leur cas.

A la fin de cette présentation, nous avons opté pour une représentation résumée de la filière avicole du Cameroun dans toute sa dynamique de production et de commercialisation. C'est ce que nous vaut le diagramme que nous présentons en annexe 5. Dans la suite immédiate de ce développement, nous allons revenir sur le choix du poulet parmi les

⁴ ACDIC (2004), *Etat des lieux de la filière avicole au Cameroun, Rapport d'études*

viandes du panier de la ménagère et nous comprendrons davantage pourquoi le poulet mérite qu'on lui accorde une place précieuse.

1.2. Les viandes animales : la question des substitutions dans les menus des ménages

La viande de poulet est une viande tellement prisée par les Camerounais ; parmi toutes les viandes que ceux-ci consomment le plus, c'est elle qui attire plus d'attention. Comme nous avons pu le constater pendant notre étude pilote auprès des ménagères, c'est son prix d'accès qui fait souvent problème. Parmi les 50 dames que nous avons interrogées, 45 sont prêtes à déboursier, une ou deux fois par semaine, 2500 à 3000 F CFA pour acheter de la viande de bœuf que la viande de poulet. la même étude nous fait savoir que les viandes les plus présentes dans les menus des ménages à Yaoundé sont: le poisson, le bœuf, le poulet, le porc et les viandes de brousse. Elle nous aura permis de comprendre que le poulet est prisé, mais n'est pas à la portée de toutes les bourses. Le présent travail se charge d'y voir plus clair, c'est-à-dire que nous approfondirons la compréhension de cette préoccupation avant d'y apporter des solutions. Mais en attendant, nous voulons montrer ce qui est original et particulier dans la viande de poulet, riche en protéines, le poulet nourrit les muscles et les organes sans ce qu'elle peut apporter à l'économie nationale Sur un plan tout à fait nutritionnel, le poulet est peu calorique, sa viande est à la fois rassasiante et digeste, enrichir la masse grasseuse. Ses minéraux et ses vitamines du groupe B comblent les carences lorsqu'une personne suit un régime alimentaire (Hayman et autres, 2004). Nous pouvons même aller un peu plus loin pour souligner, à la suite de Hayman, que la poule est grasse, même sans la peau, mais plus riche en protéines que le poulet, elle permet de lutter contre le froid et les tracasseries liés à la mauvaise saison. La viande de poulet est consommée partout dans le monde, à travers mille et une recettes, puisque c'est sans doute la viande la plus facile à travailler et à agrémenter, elle est donc très prisée. En effet, pour la nettoyer et la dépecer, on a besoin d'une vingtaine de minutes au plus ; sa cuisson se réalise dans le même temps si on a un feu ardent. Mais en dehors de son goût, le poulet est très enrichissant et présente très peu de risques sanitaires pour l'organisme humain, quand on le compare aux autres produits carnés (Hayman et autres, 2004). En effet, il compte parmi les viandes les plus maigres et les plus saines.

Selon les normes préconisées par la FAO et l'OMS, la quantité de protéines animales nécessaires pour chaque individu est de 42kg /an. Or, au Cameroun, on se trouve encore

très loin de cette norme : 13,07kg /habitant/an (MINEPIA, 2005). Élément essentiel de la contribution des volailles à l'alimentation carnée, la viande de poulet occupe le 2ème rang en ne fournissant que 2,2kg /habitant/an, soit 17% de l'ensemble des 13,07kg de consommation annuelle de viande par personne. Elle est pourtant la viande la plus aimée, aucune manifestation ne peut d'ailleurs être appréciée à sa juste valeur sur le plan gastronomique si le poulet n'est pas du menu. Il faut donc relever qu'il y a une sorte d'anomalie, car on ne consomme pas ce qu'on préfère. Nous pensons de ce fait que le poulet peut insuffler l'alimentation carnée des populations du Cameroun, c'est-à-dire que chaque camerounais peut atteindre ou tout au moins se rapprocher de la barre des 42 kilogrammes préconisés s'il consomme le poulet comme il le souhaite.

Quand on se rend compte de ce que l'élevage en général, et celui du poulet en particulier, peuvent apporter à l'économie du Cameroun, on voit bien que ce secteur doit être entretenu. En effet, le PIB du secteur de l'élevage est estimé à 118 milliards de f CFA, ce qui représente juste la moitié de sa contribution avant 1993 ; il représente 9% du PIB primaire du Cameroun et 3,3% du PIB national (INS, 2005). Ce secteur procure des revenus à près de 30% de la population rurale (FAO, 2006). Pourtant, le poulet n'est pas consommé comme les populations le souhaitent, et la plupart des unités de production de poulets sont sous utilisées en capacité d'accueil à près de 50% (SAILD, 2005).

Ainsi, l'élevage de poulets se présente comme un grand gisement de ressources convertissables en valeurs réelles pour booster l'économie nationale.

Comme nous pouvons donc le constater, nous gagnons tous en consommant la viande de poulet, car elle présente des atouts tant sur le plan nutritionnel que sur les plans pratique et sanitaire. Il reste donc à encourager sa consommation, pour qu'elle nous fasse davantage de bien. Cela passe nécessairement par la réduction voire la suppression des contraintes qui s'imposent à la filière avicole du Cameroun. Comme nous allons le voir plus loin, de réelles difficultés existent, il faut simplement agir sur des leviers d'actions et permettre de renverser la tendance. Nous nous proposons, par le présent travail de fin d'études, d'aller dans ce sens en apportant des propositions idoines.

Nous allons maintenant présenter les différents acteurs qui interviennent dans le secteur du poulet de chair au Cameroun, il s'agira aussi de montrer la structure organisationnelle de la filière avicole camerounaise en général et du secteur du poulet de chair spécifiquement.

C'est alors que nous déboucherons sur les contraintes qui se présentent à la filière avicole et à ses acteurs.

1.3. Présentation des acteurs et organisation du secteur du poulet de chair au Cameroun

Cette sous section nous permettra de connaître globalement la structuration du secteur du poulet de chair au Cameroun et les principaux acteurs qui y interviennent. Nous partirons d'un bref historique pour avoir une vue d'ensemble sur le passé de ce secteur.

1.3.1. Historique du secteur du poulet de chair au Cameroun

Le secteur du poulet de chair au Cameroun a connu certains tournants décisifs au cours de son évolution ; le principal reste le passage marquant des importations de poulets congelés qui a fortement concurrencé et déstabilisé le secteur national. La sécurité alimentaire se définit comme la situation dans laquelle tous les êtres humains ont un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive, leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques (MINAGRI, 2002). Cette définition implique trois dimensions : la disponibilité, la stabilité et l'accessibilité. En ce qui concerne le poulet de chair, les camerounais ont vécu cette sécurité pendant les années 80 : le MINEPIA nous indique que l'offre et la demande en poulets de chair sont quasiment égales pendant cette période. Il n'y a donc pas, à proprement parler, de raison liée au faible niveau de production nationale pour expliquer que les importations massives emboîtent le pas à la production de poulet local dès 1994. C'est juste que l'année 1994 a coïncidé avec la baisse des salaires au Cameroun et certaines poissonneries ont saisi l'occasion pour se spécialiser dans les importations de poulets. Comme ils n'étaient pas onéreux, les consommateurs ne se sont pas fait prier, ce qui a même amené les importateurs à importer plus que les quantités autorisées par l'Etat. En 2003, année ayant enregistré le plus grand chiffre, 22 153 tonnes avaient été importées, au lieu de 8 000 tonnes autorisées et la production nationale n'était plus que de 13 000 tonnes, alors qu'elle était de 22 000 tonnes en 1993. (MINEPIA, 2004). Pour comprendre cette tempête qui a traversé la filière avicole camerounaise pendant près de dix années, il est nécessaire pour nous de faire ressortir, comme nous l'ont décrit les éleveurs, quelques indicateurs parlants, notamment les facteurs de succès de ces importations, c'est-à-dire les facteurs qui ont expliqué un tel niveau de réussite des poulets importés :

Le fractionnement : contrairement au poulet local qui se vend sur pied, le poulet congelé importé se vend en morceaux. En réalité, les européens préfèrent consommer les bréchets des poulets ; c'est alors que les autres parties du corps des poulets sont exportées vers des marchés plus porteurs. On retrouvait sur les comptoirs des marchés, les cuisses et les ailes en priorité qui se vendaient dans un système de grammage qui s'est trouvé être la solution tant recherchée par les populations camerounaises.

Le prix alléchant : le prix du kilogramme de poulet congelé importé était tellement alléchant. Le MINEPIA situe la différence, par rapport au poulet local, à 500 F CFA en moyenne. En poussant l'analyse plus loin, on se rend compte que s'il n'y avait pas de droit de douane et d'autres taxes appliquées aux produits importés, la situation aurait été pire pour le poulet local, car le prix au départ du pays exportateur est de 550 F CFA /kg en moyenne (ACDIC, 2005).

L'accessibilité : le poulet importé se vendait partout : dans les poissonneries, sur les comptoirs des détaillants et à tous les contours de nos différents marchés. Le consommateur l'avait donc à portée de main, de manière véritablement plus significative qu'avec le poulet local qui ne se vend que dans certains marchés et à un seul site bien précis.

1.3.2. Les acteurs du secteur du poulet de chair au Cameroun

Le secteur du poulet de chair au Cameroun ne connaît pas une réelle organisation ; pendant que les grands producteurs de poulets de chair et leurs partenaires du même niveau (les provendiers et les pharmaciens vétérinaires) sont regroupés dans le syndicat de la filière avicole, les petits producteurs, qui sont par ailleurs les plus importants fournisseurs du marché, sont délaissés à eux même, d'où leur extrême vulnérabilité. Globalement, le secteur intègre les acteurs que nous présentons ci après.

1.3.2.1. Une organisation professionnelle : L'IPAVIC

Le Syndicat national Interprofessionnel de la Filière Avicole du Cameroun (SIFAC) est le premier syndicat des acteurs de l'aviculture au Cameroun, il voit le jour en 1996, mais va très vite montrer ses limites ; la filière va longtemps balbutier et va créer en 2005, l'interprofession Avicole du Cameroun (IPAVIC). Cette structure comprend 5 collèges: le collège des industriels composé des accoueurs, provendiers et abatteurs ; celui des producteurs de poulets de chair ; celui des producteurs d'œufs de consommation celui des fournisseurs (intrants de produits vétérinaires etc.) et celui des techniciens.

1.3.2.2. Les éleveurs

Parmi les éleveurs, on dénombre des éleveurs de parentaux et accoueurs, ceux de poules pondeuses et ceux de poulets de chair. Les premiers s'approvisionnent en parentaux qu'ils élèvent pour la production d'œufs, lesquels seront couvés pour donner les poussins d'un jour. Ces derniers, en fonction des sélections qui auront été faites au départ, seront des poussins pour poules pondeuses ou pour poulets de chair. Le secteur du poulet de chair est surtout constitué d'éleveurs propriétaires d'exploitations de taille modeste. Les accoueurs nous indiquent que ces petits éleveurs approvisionnent le marché à près de 75%.

1.3.2.3. Les distributeurs de poulets de chair

Très peu de fermiers vont eux-mêmes au marché vendre leurs poulets. D'après une étude de l'IRAD en 2003, environ 80% d'entre eux vendent exclusivement dans leur ferme à des grossistes, détaillants, consommateurs, restaurants ou associations et 20% environ ont des comptoirs de vente dans les marchés. Ce sont donc généralement des particuliers spécialisés dans la distribution et la vente des poulets de chair qui viennent s'approvisionner dans les fermes pour intéresser les restaurants, les hôtels, les rôtisseries, les services traiteurs et les ménages.

1.3.2.4. Les autres acteurs

Il s'agit évidemment de tous ceux des acteurs que nous n'avons pas cités, mais qui ont un important rôle à jouer en tant que maillons de la chaîne. Nous pensons aux producteurs et distributeurs d'aliments et de composants d'aliments, aux distributeurs de produits vétérinaires (Vaccins et médicaments) et enfin aux cultivateurs de toutes les matières

premières utilisées dans la fabrication d'aliments. Les derniers interviennent surtout dans le cas où les fermiers composent eux-mêmes leurs aliments, ils sont incapables de fournir par exemple le soja ou le maïs de façon suffisante aux grands producteurs de provende; ceux-ci sont donc obligés d'en importer.

1.4. Les contraintes dans le secteur du poulet de chair au Cameroun

Comme nous l'avons vu avec l'évolution du secteur du poulet de chair, les importations ont causé d'énormes problèmes à la filière avicole nationale. Mais une fois arrêtées, les difficultés ne sont pas écartées. Qu'est ce qui donne alors des sueurs froides ? *« Le secteur de l'élevage au Cameroun recèle un grand potentiel pastoral dont la productivité reste en de ça des possibilités réelles pour cause de contraintes sanitaires avec l'existence de nombreuses maladies aviaires et une couverture sanitaire insuffisante ; de contraintes managériales, soit une alimentation déficiente, le coût élevé des intrants, la faible valorisation des sous produits agricoles et agroindustriels et des contraintes structurelles inhérentes à l'inorganisation de la filière »*. Cette affirmation d'AWONO et autres (2005) après leur étude sur la filière avicole du Cameroun peut être considéré comme le résumé des difficultés des aviculteurs. Elle reste bel et bien d'actualité. Nous avons pu rencontrer, pendant notre exploration, des professionnels du secteur qui nous ont permis de nous rendre compte que la filière avicole du Cameroun rencontre toujours plusieurs freins: *coût élevé des intrants de la provende, coût élevé des médicaments des volailles, inexistence de moyens permettant aux fermiers de ne pas nourrir indéfiniment les poulets en période de saturation du marché, insuffisance d'infrastructures, coût élevé de production du poulet de chair*.

C'est donc dire que les contraintes sont réelles et préoccupantes, la dernière citée est la conséquence des autres. C'est rendu à ce niveau que l'analyse du parcours des poulets congelés importés au Cameroun trouve davantage son importance dans ce travail de fin d'études. En effet, sans fournir de gros efforts, les importateurs avaient des résultats très satisfaisants (ACDIC, 2005) ; les aviculteurs nationaux donnent pourtant tout ce qu'ils ont comme énergie sans pouvoir trouver satisfaction. Drôle de réalité ! En s'y approchant de très près, on est tenté d'imaginer que les facteurs clés de succès du poulet importé pourraient être redéployés pour le compte du poulet local. Analysons spécifiquement ce scénario.

Les facteurs de succès du poulet importé étaient *le fractionnement, le prix alléchant et l'accessibilité*. En les rapprochant du poulet local, un seul attire vraiment l'attention : le prix alléchant. En effet, le poulet local est accessible, même s'il se vend uniquement dans certains marchés de Yaoundé; les consommateurs le savent et sont prêts à aller le chercher tant qu'ils peuvent y aller. S'agissant du fractionnement, il est moins facile à faire dans le contexte actuel de la filière avicole qui ne dispose pas d'infrastructures modernes. Le prix pose donc problème aux consommateurs, ce qui rejoint la conclusion de l'étude pilote que nous avons réalisée auprès des ménagères et que nous avons présentée plus haut. Il se pose donc un problème de prix au niveau des ménages qui pourrait s'expliquer par le problème de coût de production du poulet de chair, cité par les producteurs. Y a-t-il une mauvaise gestion de la production pour qu'on parvienne à déclarer que le coût de production du poulet est élevé ? Qu'est-ce qui pourrait expliquer cette situation ? Pour le savoir, nous devons forcément avoir une meilleure connaissance des coûts qui entrent dans la composition du coût de production, puis dans la détermination du prix de vente. Avant d'y arriver, il est utile pour nous de comprendre en profondeur ce que la littérature entend par coût et prix. Découvrons-le en y intégrant directement la réalité du poulet de chair, tel qu'il est produit dans les unités de production du Cameroun.

Section 2 : Les coûts et les prix dans la gestion de la demande du poulet de chair au Cameroun.

Une entreprise, qu'elle soit commerciale, industrielle ou de service a pour mission principale de modeler et d'adapter aux goûts et aux besoins des consommateurs, les matières et les marchandises qu'elle achète ou les services qu'elle crée. Ce travail de transformation et d'adaptation accroît la valeur des services créés et des biens achetés et transformés. L'évaluation des productions, de façon méthodique, simple et concise est liée aux notions de coût, de prix et de marge. La notion de coût étant elle-même liée aux conditions internes de l'exploitation de l'entreprise. Cette section se donne le devoir de présenter ces différents concepts, en ayant pour base d'application une unité de production de poulets de chair.

2.1. Les coûts et leurs structures dans la production de poulets de chair au Cameroun

2.1.1. Définitions des coûts

Le coût est un total de dépenses calculées à un stade outre que le stade final de la livraison du produit ou du service au client (KALDJOB, 2002). Il existe une variété de coûts que l'on peut classer en fonction de leur objet, du stade de l'élaboration du produit, de la période de calcul du coût et du volume de l'activité.

Les coûts en fonction de leur objet intègrent deux catégories principales : *les coûts fonctionnels* se rapportant à une fonction de l'entreprise ; on peut citer les coûts d'achat, les coûts de production, de distribution... Nous avons ensuite *les coûts opérationnels* qui se rattachent à une opération ou à un travail bien déterminé : coûts de réparation, coûts de vaccination, coûts d'abreuvement.

Les coûts en fonction du stade de fabrication du produit sont notamment : *le coût d'achat* ou d'acquisition des produits à vendre ou des matières premières, *le coût de transformation* de celles-ci, *le coût de distribution* des produits finis ou des produits vendus sans transformation.

Les coûts en fonction de la période de calcul du coût sont *les coûts réels* qui sont des sorties d'argent réelles en caisse et d'autres charges immatérielles réellement supportées (amortissements) et *les coûts préétablis* (dépenses estimées et calculées de façon prévisionnelle à partir des conditions d'exploitation considérées comme possibles et souhaitables) qui servent à contrôler les conditions internes d'exploitation.

Les coûts en fonction du volume d'activité sont *les coûts variables* qui évoluent dans le sens de l'évolution du volume d'activité et *les coûts fixes* qui ne varient pas, indépendamment de l'évolution du volume d'activité.

Il existe d'autres coûts qui n'entrent pas dans la classification sus évoquée, mais qui ne sont pas moins importantes dans l'exercice d'une activité : il s'agit des *coûts unitaire et marginal*. Le premier désigne tout simplement le résultat de la division du coût total par le nombre d'unités produites et le second est le coût obtenu à partir de la production d'une unité supplémentaire du produit.

2.1.2. Eléments constitutifs des coûts

Les éléments constitutifs des coûts sont les charges qui participent à leur formation. Pour ce qui est de la constitution du coût de production du poulet de chair au Cameroun, trois éléments essentiels doivent être considérés: les matières premières et marchandises achetées, les salaires et les autres dépenses dites « frais généraux ». Mais la difficulté se situe souvent au niveau de l'appréciation exacte de la valeur des différentes charges. En effet, les matières premières et marchandises sont utilisées pour fabriquer un produit (pour le cas d'espèce, pour produire un poulet), mais ne sont pas toujours achetées au même moment, ni au même prix ; parfois, elles ne sont pas totalement utilisées dans le cycle de production d'une quantité de produit donnée. La détermination exacte d'un coût de production exige la connaissance des mouvements d'entrée et de sortie en quantité et en valeur des matières premières et marchandises en stock (SAVALL et ZARDET, 2003). Est donc considéré comme coût de matières premières entrant dans la détermination du coût de production, le coût des matières, le coût des matières et marchandises réellement consommées pour la production donnée.

Pour bien valoriser les quantités réellement consommées, on fait généralement recours à trois méthodes simples, à savoir : la méthode LIFO, la méthode FIFO, la méthode du coût moyen unitaire pondéré. La première garde les anciennes valeurs en stock ; en cas de baisse des coûts d'achat, son utilisation permet de minimiser les impôts (KALDJOB, 2002). Cette méthode n'est pas applicable pour des marchandises rapidement périssables. La méthode FIFO garde les valeurs récentes en stock, elle est d'utilité pratique lorsque les prix récents sont meilleurs que les anciens. La dernière méthode dégage une moyenne pondérée des valeurs.

Globalement, on peut intégrer les éléments suivants dans la détermination du coût de production d'un poulet de chair: coûts du poussin d'un jour, de la provende ou de ses intrants : soja, maïs, blé..., des médicaments utilisés, coût du personnel directement lié à la production, frais généraux directement rattachés à la production (eau, électricité...).

Abordons à présent la notion de prix dans son acception fondamentale, puis analysons toutes ses méandres avec le cas du poulet de chair.

2.2. Les prix du poulet de chair au Cameroun

2.2.1. Le concept de prix

Le prix est le montant monétaire échangé contre un bien ou un service lors d'un achat ou d'une vente. Le concept de prix diffère de celui du coût en ceci que le coût a à voir avec les dépenses liées aux intrants alors que le prix a à voir avec la vente ou la valeur psychologique qu'est prêt à payer le consommateur ou le client. Ce qui est pour l'un un *prix de vente* est pour l'autre un *coût d'achat* ; et si la valeur numéraire est par définition identique, les problématiques en jeu sont fort différentes.

2.2.2. Formation du prix du poulet et ses manquements

Dans une économie non concurrentielle, le prix de vente est obtenu en majorant le prix de revient d'un certain pourcentage qui représente en fait la marge bénéficiaire que l'entreprise entend réaliser (KALDJOB, 2002). Le prix de revient étant le total des coûts calculé au stade final de la livraison du produit au client. Le prix peut aussi être un « prix de marché » ou un « prix imposé », selon le régime économique. Dans une économie de marché, les prix résultent de la libre confrontation de l'offre et de la demande sur le marché (KALDJOB, 2002): la rareté fait monter les prix tandis que l'offre excessive les fait baisser.

Par contre, dans une économie centralement planifiée, les prix n'ont pas la même importance. L'appareil productif peut s'en passer (au lieu de chercher à maximiser la valeur ajoutée de sa production comme il le ferait dans une économie de marché, un producteur peut se voir attribuer un quota de matières premières et un objectif de production). Ainsi, les prix sont fixés autoritairement par les pouvoirs publics à un niveau considéré comme politiquement souhaitable. Dans certaines situations, les autorités recourent au « contrôle des prix », ou du moins de certains prix pratiqués sur le marché, ou encore influent sur l'offre. Le drame pour les petits aviculteurs camerounais c'est qu'ils ne sont pas soutenus par les autorités, mais celles-ci veulent parfois leur imposer des prix de vente, lesquels ne sont pas toujours en cohérence avec les frais qu'ils ont engagés pour leurs productions.

2.2.3. Évolution des prix du poulet

La loi de l'offre et de la demande fait souvent référence à l'équilibre partiel sur un marché. Lorsque *le prix augmente*, l'offre a tendance à augmenter (les producteurs sont incités à

offrir plus de bien, de nouveaux producteurs sont incités à s'installer), la demande a tendance à baisser. A contrario, lorsque *le prix baisse*, l'offre a tendance à baisser et la demande a tendance à augmenter. Il est possible de théoriser la variation de demande associée à une variation de prix : on parle d'élasticité de la demande par rapport au prix. Si un fort écart de prix se traduit par une faible modification de demande, celle-ci est dite inélastique. Par contre, si le même écart de prix entraîne une forte modification de demande, celle-ci est dite *élastique par rapport au prix*

(KOTLER et DUBOIS, 2000). On définit cette élasticité par :

$$Ed = \% \text{ de modification de la demande} / \% \text{ de modification du prix}$$

D'après notre étude pilote relative à la substitution des viandes dans le panier de la ménagère, nous notons que celle-ci est sensible à l'augmentation des prix. L'urgence d'une stratégie réelle de prix s'impose donc, cela passe déjà par une meilleure organisation du secteur du poulet de chair dont les acteurs serviraient mieux les consommateurs qui ne demandent qu'à bien être nourris.

2.3. Optimisation de coût et stratégie de prix des poulets de chair au Cameroun

Ce dernier paragraphe se charge de faire une synthèse des constats ; ils sont principalement au nombre de trois : faiblesse du pouvoir d'achat des ménages contre prix élevé du poulet de chair ; réaction des consommateurs au prix et impact des substitutions ; coût du poulet grevé par des éléments de la chaîne (coût à 45 jours : intrant, prix d'achat du poussin, logistique et énergie, coût des médicaments) et coût d'avant vente après les 45 jours). Nous avons fait ces constats dans la première section, il s'agit tout simplement de les analyser profondément afin d'aboutir à une meilleure formulation de notre question de recherche.

2.3.1. Faiblesse du pouvoir d'achat des ménages contre prix élevés des poulets

Comme nous l'avons souligné dans la précédente section, le marché des ménages est le moins nanti et intéresse la très grande majorité des consommateurs, les ménages camerounais qui ont du mal à subvenir à leurs besoins. Ils choisissent donc le marché des poulets de 45 jours pour s'approvisionner, ils sont néanmoins coincés par le prix d'achat qui est surdimensionné par rapport à leurs modestes revenus. Essayons de comprendre par le tableau suivant, il indique le niveau réel de revenu des ménages camerounais. C'est alors

que nous pourrions mieux comprendre qu'un poulet vendu à 2500 FCFA soit jugé cher, et même très cher.

Tableau 4 : Revenu du travail dans l'emploi principal au Cameroun.

Secteur	Revenu Mensuel
Secteur public	124 300 FCFA
Entreprises publiques et parapubliques	137 400 FCFA
Secteur privé formel	103 600 FCFA
Activités informelles non agricoles	27 300 FCFA
Activité agricoles	11 100 FCFA
Moyennes	80 740 FCFA

Source : INS (2005).

La typologie des ménages fondée sur le secteur institutionnel des chefs de ménage indique qu'au Cameroun, le type de ménages informels agricoles est le plus important. Il concentre 42, 8% des ménages et 46, 2% de la population totale. Il est suivi des ménages informels non agricoles, avec 31% de ménages, puis des ménages inactifs/chômeurs avec 11% (INS, 2005). On note aussi que la taille moyenne des ménages se situe autour de 5 personnes. Alors, près de 73% des ménages ont un revenu inférieur à 80 740 FCFA. On imagine tout de suite la difficulté qu'auraient 5 personnes pour subvenir à tous leurs besoins avec un revenu pareil. Comment réussir à penser qu'elles pourraient se nourrir assez souvent du poulet de chair? Même en prenant en considération, pour rester un peu optimiste, le fait que tous les deux parents dans un ménage peuvent être en activité (ce qui ferait en sorte que le revenu mensuel du travail ne corresponde pas forcément au revenu mensuel du ménage), on n'est pas plus avancé. Nous nous rendons alors fatalement compte que le pouvoir d'achat des consommateurs camerounais est vraiment faible.

2.3.2. Réaction des consommateurs au prix du poulet et impact des substitutions

La viande de poulet est une viande tellement prisée par les Camerounais ; parmi toutes les viandes que ceux-ci consomment le plus, c'est elle qui attire plus d'attention. On peut constater que pendant les grandes fêtes, toutes les femmes veulent l'avoir dans leur marmite ; tout comme aucune manifestation n'est appréciée sur le plan gastronomique si le poulet est absent du menu. Comme nous avons pu le constater pendant notre étude pilote auprès des ménagères, c'est son prix d'accès qui fait souvent problème. Ne pouvant pas acheter ce qu'on a bien envie de manger, les uns et les autres changent leur choix pour des

raisons d'ordre pratique. Parmi les 50 dames que nous avons interrogées, 45 sont prêtes à déboursier, une ou deux fois par semaine, 2500 à 3000 F CFA (c'est-à-dire le prix d'un seul poulet de chair) pour acheter 1 Kg de viande de bœuf, la raison étant que celle-ci peut être découpée à la guise de chacune, alors que le poulet a des parties arrêtées qu'il faut présenter à table. On constate alors comment des ménages sont obligés de substituer la viande de poulet à d'autres viandes, à cause du prix jugé élevé et des modalités pratiques. Cela aussi constitue un manque à gagner pour la filière avicole, car la demande est présente, mais reste coincée par le facteur prix. Notre travail trouve fort opportunément son intérêt dans sa volonté de proposer des actions qui viendraient renverser cette tendance.

2.3.3. Coût du poulet grevé par des éléments de la chaîne

Depuis seize ans, les prix des intrants de la provende, tout comme ceux des médicaments de volailles, ont connu une ascension considérable. La provende étant le constituant de coût le plus important dans une production normale de poulets de chair, attardons nous un instant sur l'évolution de son prix, à travers le tableau suivant, pour constater la raison du découragement des petits producteurs.

Tableau 5 : Evolution des prix des intrants de la provende.

<i>Intrants de la provende (F CFA/kg)</i>	<i>Avant 1994</i>	<i>2000</i>	<i>2005</i>	<i>2010</i>
<i>Maïs</i>	65	100	150	190
<i>Tourteau de soja</i>	300	300	650	350
<i>Tourteau de coton</i>	65	90	170	425
<i>Son de blé</i>	20	40	60	150

Source : données recueillies auprès des vendeurs de provende.

Certains prix sont passés du simple au triple et d'autres deux fois plus encore, il n'y a que celui du tourteau de soja qui n'a pas trop évolué, étant donné qu'il n'y a que 50 F de différence par rapport à l'année 1993. Le prix du tourteau de coton par contre marque pas moins de 340 F de différence. Le prix du maïs a triplé, et comme celui-ci compose la provende à près de 60%, l'évolution de son prix se fait plus ressentir. Pendant toutes ces évolutions, le prix du poulet de chair de 45 jours n'a pas connu de très grandes modifications, il a toujours varié entre 2300 et 2800 F depuis 1994 (ACDIC, 2004). Comme nous allons le constater plus loin, la gestion d'une bande de poulets de chair est assez complexe, elle est soumise, dans le cas du contexte camerounais, à plusieurs contraintes qui ne dépendent pas du producteur. Celui-ci peut très bien avoir des poulets de

2 kilogrammes même avant 45 jours, mais si le marché se trouve saturé au moment, il ne pourra pas facilement les écouler et sera alors obligé de continuer à assurer leur nutrition. Ce qui ne va pas sans coût supplémentaire, mais en même temps, les distributeurs ne sont pas prêts à ajouter un seul franc. Il faut souligner que pendant ce temps, les poulets consomment en quantités de plus en plus importantes. Si l'éleveur baisse donc le régime de nutrition, le poids des poulets chute et il sera difficile de remonter la pente. Nous constatons donc comment le producteur est pris dans un cercle fermé sans grandes marges de manœuvre. Évaluons alors à présent le coût de production d'un poulet de chair à partir d'une bande de 1000 poulets pour pouvoir apprécier les bénéfices que les producteurs réalisent et comprendre la bataille qui naît lorsque l'Etat procède à l'homologation du prix du poulet de chair.

Tableau 6 : Evaluation du coût de production d'un poulet de chair à partir d'une bande de 1000 poulet

<i>Intitulé</i>	<i>Unité</i>	<i>Quantité</i>	<i>PU</i>	<i>Coût total</i>
<i>Achat du poussin</i>	<i>poussin</i>	<i>1</i>	<i>430</i>	<i>430</i>
<i>Désinfection</i>	<i>Moyenne</i>	<i>1/1000</i>	<i>10 000</i>	<i>10</i>
<i>Litière</i>	<i>Moyenne</i>	<i>1/1000</i>	<i>10 000</i>	<i>10</i>
<i>Chauffage</i>	<i>Moyenne</i>	<i>1/1000</i>	<i>25 000</i>	<i>25</i>
<i>Abreuvement</i>	<i>Moyenne</i>	<i>1/1000</i>	<i>15 000</i>	<i>15</i>
<i>Prophylaxie</i>	<i>Moyenne</i>	<i>1/1000</i>	<i>100 000</i>	<i>100</i>
<i>Aliment démarrage</i>	<i>Kg</i>	<i>1.8</i>	<i>290</i>	<i>522</i>
<i>Aliment croissance</i>	<i>Kg</i>	<i>2.2</i>	<i>270</i>	<i>594</i>
<i>Main d'œuvre du volailler</i>	<i>Moyenne</i>	<i>1/1000</i>	<i>60 000</i>	<i>60</i>
<i>Transport divers</i>	<i>Moyenne</i>	<i>1/1000</i>	<i>40 000</i>	<i>40</i>
<i>Total (en francs CFA)</i>				<i>1811</i>

Source : données fournies par un producteur

Nous avons analysé les coûts de production de 5 producteurs de poulets de chair conduisant une bande de 1000 poulets, nous avons constaté qu'ils étaient compris dans l'intervalle [1775-1890] et nous avons retenu les données du juste milieu, c'est-à-dire, celles du 3e meilleur coût: 1811F. Il reste à préciser qu'il s'agit des producteurs ayant enregistré moins de 6% de taux de mortalité, le bon taux étant de zéro à 5% d'après les producteurs eux mêmes. Ces derniers nous font aussi savoir que les distributeurs achètent le poulet à 2000 F en moyenne, quand le marché n'est pas saturé et s'ils estiment que les poulets ont un bon poids. Donc, quand tout va bien, le producteur de 1000 poulets enregistre généralement une marge bénéficiaire inférieure à 200 F. Nous pouvons dès lors imaginer ce qu'il en est quand les poulets sont écoulés à 55 jours ; et d'après nos

explorations, les éleveurs ayant un cheptel plus réduit ont davantage de difficultés, certains ont jusqu'à 1950F comme coût de production à 45 jours. C'est ici que se recrute la plupart des producteurs qui vont eux-mêmes vendre leurs produits au marché. En produisant plus de poulets, les coûts baissent ; on obtient par exemple avec 10000 poulets, un coût de production d'environ 1656 F CFA (confère annexe 4). Le constat est donc clair : les grands éleveurs réussissent mieux. Notons que ces coûts sont aggravés selon que l'éleveur se trouve éloigné du centre d'approvisionnement en aliments et autres produits vétérinaires. En outre, pour parvenir au prix de vente, il faut tenir compte de la marge bénéficiaire du distributeur. Comme notre enquête de terrain va nous le confirmer, celle-ci vaut 500F en moyenne, puisque le prix de vente sur le marché est de 2500F au minimum.

Quand les éleveurs nourrissent indéfiniment les poulets, le problème ne se limite plus seulement au niveau de leur unité de production. En effet, les accoueurs vont se retrouver avec une foison de poussins. Ainsi, les producteurs de poulets de chair n'enregistrent pas toujours le niveau de marge voulu. Ce n'est que pendant les fêtes de fin d'années qu'ils récoltent de meilleurs gains. Comme nous l'avons souligné plus haut, les importateurs avaient des résultats satisfaisants sans fournir de gros efforts, mais les aviculteurs nationaux en fournissent sans pouvoir trouver satisfaction. Observons dans le tableau suivant le fossé, tel qu'on l'a connu, entre le prix du poulet importé et celui du poulet local à Yaoundé.

Tableau 7 : Comparaison des prix du poulet local et du poulet importé à Yaoundé.

Type de Poulet(Kg)	2000	2001
<i>Poulet local</i>	1800	2200
<i>Poulet importé</i>	1150	1300

Source: MINEPIA (2004), cité par l'ACDIC (2005).

Le poulet de chair local n'avait aucune chance face au poulet importé qui avait un prix particulièrement alléchant pour des ménages qui ont un faible pouvoir d'achat et veulent consommer du poulet. Ainsi, les ménages seraient prêts à consommer plus de poulets locaux s'ils parvenaient à avoir un prix attrayant.

Il ressort de notre analyse que la filière avicole redynamisée et organisée constitue un levier d'action certain pour relancer l'économie nationale. Pour l'instant, le chemin reste rugueux. Pendant que les producteurs sont mécontents des marges qu'ils obtiennent, les

distributeurs gagnent mieux en leur dictant leur loi et ne sont prêts à concéder la moindre partie de leur marge à aucun autre acteur. Cette bataille qui profite aux distributeurs se répercute inévitablement sur les ménages par le prix qu'ils trouvent élevé. Nous ne pouvons malheureusement pas aborder en une fois, tous les contours de la réalité de cette chaîne. Nous portons alors notre attention sur la réduction du coût de production d'un poulet de chair de 45 jours. Ainsi, en aidant les exploitants des unités de production de petite taille à parvenir à de meilleurs coûts, nous commençons la résolution de ce problème d'ensemble. Il s'agit pour nous de nous servir des travaux déjà réalisés et des expérimentations dans ces unités de production pour apporter une valeur significative aux éleveurs. Ils pourront alors multiplier leur marge bénéficiaire qui est actuellement de 200 F CFA en moyenne.

De ce point de vue, nous formulons ainsi notre question de recherche : ***comment optimiser le coût de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé?***

Au regard de ce qui précède, la filière avicole, particulièrement dans son volet poulet de chair, se présente véritablement comme un secteur qui regorge d'énormes potentialités pour booster l'économie nationale et permettre aux populations de mieux se nourrir. Nous notons qu'il s'agit réellement d'un grand ensemble qui mérite une synergie de forces, d'imagination et d'actions pour produire les effets positifs qu'on peut attendre de lui sur les plans économique et social au Cameroun. Les imaginations ne constituent pas une donnée rare, bien au contraire. C'est plutôt un cadre de concrétisation de celles-ci qui fait énormément problème à la filière avicole, tout comme à beaucoup d'autres secteurs de l'économie nationale. La filière avicole du Cameroun a beaucoup d'années derrière elle, mais il faut absolument se projeter dans un avenir stable, car il faut le dire, elle a traversé des moments particulièrement difficiles pendant son parcours. Il s'est d'abord agi de l'âge d'or pendant les années 1980: il était vraiment question de stabilité, de disponibilité et d'accessibilité du poulet. C'est par la suite que des troubles vont commencer à s'installer, l'un d'eux est le passage marquant des importations de poulets congelés. Parce qu'il a été marquant, nous avons trouvé intéressant de nous y attarder pour lui chercher des liens avec la situation troublante que vit la filière avicole nationale actuellement.

Nous notons des chiffres alarmants : 22 153 tonnes de poulets congelés avaient été importées en 2003, au lieu de 8 000 tonnes autorisées et la production nationale n'était plus

que de 13 000 tonnes, alors qu'elle était de 22 000 tonnes en 1993. Malgré ces chiffres, nous n'avons pas trouvé des liens étroits avec la situation actuelle. Ainsi, nous nous rendons compte que les importations de poulets avaient certes causé beaucoup de dommages à la filière nationale, mais ne sont en rien responsables des difficultés du nouvel envol. Nous avons ensuite évolué dans l'analyse, c'est alors que nous découvrons les réelles contraintes qui s'imposent à la filière avicole nationale. Un constat retient cependant notre attention de manière particulière: le coût de production du poulet de chair à 45 jours ne permet pas aux producteurs de dégager plus de 200F de marge ; pire encore, il leur arrive de nourrir les animaux pendant des jours supplémentaires, mais les distributeurs n'en tiennent pas compte et veulent toujours acheter au même prix, il est de 2000F en moyenne. Dans cette bataille où les producteurs ont du mal à ne pas être battus, nous avons ainsi formulé notre question de recherche : ***comment optimiser le coût de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé?***

Dans la suite immédiate de ce développement, nous aborderons le deuxième chapitre qui se charge précisément de développer un ensemble cohérent constitué essentiellement par l'approche théorique qui cadre avec notre travail de recherche: notre cadre théorique.

Chapitre 2 : Les approches théoriques de l'optimisation du cout de production d'un bien

« Le point de départ de l'analyse des coûts consiste à déterminer la chaîne de valeur de la firme et à affecter les coûts de fonctionnement et les actifs aux différentes activités créatrices de valeurs »⁵

Après avoir ressorti une vue d'ensemble de la filière avicole du Cameroun et parcouru les moments forts de la présence de poulets congelés importés dans le triangle national, nous avons pu formuler la question de recherche à laquelle le présent chapitre se charge de répondre théoriquement. La question de l'optimisation du coût de production d'un bien a déjà été abordée par plusieurs auteurs. Nous avons retenu quelques contributions et il s'agira pour nous de les présenter, de souligner les manquements de celles qui s'écartent d'une éventuelle applicabilité au cadre de notre recherche et de retenir finalement celle qui, à notre avis, s'appliquerait le mieux à notre étude.

Après avoir passé en revue toutes les approches théoriques, la chaîne de valeur de Michael PORTER apparaîtra comme la plus applicable avec réellement de la satisfaction quant à la nécessité de trouver une voie d'optimisation des coûts de production de poulets de chair dans les unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé. La chaîne de valeur s'entend comme un lien composé d'activités qui créent de la valeur pour l'entreprise. Elle est en réalité développée et définie par PORTER dans une optique d'acquisition d'un avantage concurrentiel pour une entreprise, mais elle nous intéresse dans notre cas parce qu'elle est et reste aussi un moyen de contrôle et d'optimisation des coûts. Nous verrons ainsi dans quelles mesures l'identification des activités créatrices de valeur et leur mise en forme dans les petites unités de production de poulets de chair de Yaoundé pourront être acquies à notre cause. Nous pourrions alors en déduire les réponses provisoires à notre préoccupation: les hypothèses de recherche.

Mais avant d'arriver à ce niveau de développement de notre deuxième chapitre, nous aurons le devoir de présenter dans une première section les autres apports théoriques relatifs à l'optimisation du coût de production d'un bien : il s'agit de l'approche par la réduction des frais généraux d'une PME et de celle de la mise en place d'une démarche

⁵ Michael PORTER (1999), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*

TPM. La première, comme son nom l'indique, s'intéresse seulement aux frais généraux pour proposer des éléments d'optimisation des coûts ; alors que la seconde, qui est une pratique d'entreprise née au Japon, se conçoit comme une démarche globale d'amélioration permanente des ressources de production et vise la performance économique des entreprises qui rime forcément avec la maîtrise et l'optimisation des coûts de production. Nous les analyserons tour à tour pour en déceler les liens et l'applicabilité au cadre de notre recherche. En somme, le présent chapitre développe deux sections qui aident et conduisent à la formulation de nos hypothèses de recherche, c'est-à-dire les réponses provisoires qui attendent d'être vérifiées empiriquement.

Section 1: Les approches de la réduction des frais généraux et de la Total Productive Maintenance: outils d'optimisation du coût de Production d'un bien

Nous traitons ici de deux approches que nous avons explorées profondément avant d'adopter finalement la chaîne de valeur comme cadre théorique de notre travail de recherche, étant donné qu'elles ne nous ont malheureusement pas apporté toute la satisfaction. Il s'agit pour nous de les présenter structurellement, l'une après l'autre, et de dégager à chaque étape les éléments d'insatisfaction

1.1. L'optimisation du coût de production d'un bien par l'approche de la réduction des frais généraux d'une PME⁶

La bonne santé de l'entreprise passe par la maîtrise des frais généraux (Avril, 2007)⁷. Bien mener celle-ci c'est permettre à l'entreprise d'optimiser considérablement le coût de production d'un bien ou d'un service comme nous le démontre Avril. Les frais généraux sont l'ensemble des charges non directement liées aux biens et services vendus par l'entreprise. Autrement dit, ce sont tous les achats qui n'entrent pas directement dans la production du bien ou du service, mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils peuvent représenter 20 à 40 % des achats et jusqu'à 25% du chiffre d'affaires selon l'activité considérée (Olivier Avril, 2007). Ce dernier fait entrer dans la constitution des frais généraux : les consommables (fournitures de bureau, produits d'entretien, petit outillage, énergie...), les prestations de services techniques (frais de sites, c'est-à-dire nettoyage, gardiennage et accueil ; la logistique, la maintenance, la sécurité, les

⁶ *Petite et Moyenne Entreprise*

⁷ *Olivier Avril (2007), Réduire les frais généraux d'une PME: Quand, Qui, et Comment...*

transports et voyages, l'informatique...), les prestations intellectuelles (assurances, communication, publicité, audit...), les investissements (Travaux neufs et agencement...), les impôts, taxes et cotisations (taxes foncières, professionnelles...).

Du fait de leur très grande variété, les frais généraux sont souvent plus difficiles à cerner que les achats liés au cœur de métier de l'entreprise et ils constituent un ensemble si hétéroclite que chaque élément pris séparément pourrait ne pas être très important. A quel moment faut-il alors agir pour réduire les frais généraux par un procédé global ?

1.1.1. Le moment de l'action

Dans une entreprise en forte croissance, l'enjeu est moins de réduire les frais généraux que d'en maîtriser l'augmentation ; dans une entreprise connaissant une baisse d'activité ou des difficultés, les efforts vont d'abord se concentrer sur les coûts directs (Avril, 2007). Ils ont un impact plus important et immédiat sur l'amélioration de la rentabilité. Mais en situation de gabegie, des troubles peuvent venir de partout et provoquer des surcoûts. Alors, l'idéal serait d'agir sur les frais généraux quand tout va bien ou, par exemple, dans la foulée de construction du travail budgétaire annuel. C'est un moment privilégié où il faut réfléchir à l'organisation de l'entreprise, fixer des objectifs et les moyens d'accompagnement. C'est donc l'occasion d'un plan d'action en matière de frais généraux. Mais une question subsiste, celle de savoir quelle est la personne clé qui facilitera la mise en forme et en œuvre d'un tel projet.

1.1.2. Les acteurs de la mise en place d'un plan d'action sur les Frais généraux

Dans les entreprises importantes, c'est le service ou département des achats qui gère les achats (KOTLER et DDUBOIS, 2000); certaines ont même une structure spécifique pour les biens et services relevant de la catégorie des frais généraux (Avril, 2007). Dans les entreprises moyennes, le service achats peut avoir un domaine limité au processus industriel et commercial. Il gèrera souvent de manière très partielle les achats 'frais généraux'. Dans les PME, la fonction est fréquemment éclatée entre un certain nombre de collaborateurs, en fonction de leurs responsabilités: l'informatique, les services généraux, etc. (Avril, 2007).Lorsqu'il existe un service achats, il va être l'interlocuteur 'naturel' pour la conception et la mise en œuvre du plan d'optimisation des frais généraux. Lorsqu'il n'existe pas, il va falloir désigner un responsable de projet qui se fera aider par chaque

spécialiste dans son domaine. Dans tous les cas, l'implication de la Direction Générale sera essentielle pour la réussite du projet, tout comme il faudra bien savoir par quoi commencer.

1.1.3. Les préalables de la mise en place d'un plan d'optimisation des frais généraux

Un plan de réduction des frais généraux doit commencer par une analyse des masses financières concernées, mais la comptabilité ne permet généralement pas d'obtenir directement cette information (Avril, 2007). Il est d'ailleurs courant de voir beaucoup d'entreprises, même de grosse taille, ne pas prévoir un paramétrage minimal de leur comptabilité ou programmes fournisseurs par secteur d'achats ; plusieurs moyens sont prévus pour le suivi des clients et presque rien pour le suivi des fournisseurs. Il faut donc répartir des enregistrements de la comptabilité fournisseurs, par transfert automatisé si possible. A chaque poste de coûts, correspondent généralement quelques fournisseurs. L'analyse des données obtenues va permettre de construire successivement deux tableaux: tableau d'analyse des coûts et tableau du plan d'action. Les modalités du plan de réduction des frais généraux dépendront alors du niveau de gestion atteint par l'entreprise :

- Si le niveau d'optimisation est faible, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de connaissance préalable des coûts 'normaux', ou des meilleures pratiques, le système mis en place sera assez simple et la mise en œuvre très pratiquée.
- Si le niveau de gestion est plus élevé, les objectifs tiendront compte d'un plus grand nombre d'indicateurs (ratios de coût et consommation, effectifs associés, historique, pratique des concurrents, ...)

Le démarrage du plan devra privilégier les rubriques qui permettent d'obtenir des résultats rapides.

1.1.4. Les différents leviers d'action possibles.

Un certain nombre de leviers existent pour faciliter la réduction des frais généraux. Ils doivent tous être utilisés. Avril les classifie de la manière suivante:

- La baisse des prix par la négociation. C'est bien celui auquel on pense en premier, quelquefois à tort. Elle suppose une revue systématique du panel des fournisseurs, une renégociation des contrats, des accords cadres...

- La rationalisation du portefeuille fournisseurs. La construction du tableau d'analyse des coûts montrera souvent, au moins dans certains domaines, un nombre de fournisseurs trop important. Leur diminution sera synonyme d'économies.
- La maîtrise de la consommation, la baisse des quantités utilisées. C'est évidemment essentiel, mais nécessite un travail d'analyse quelquefois important.
- La modification des spécifications pour un produit ou service. L'élimination d'une sur-qualité non 'valorisée' par le client, interne ou externe, permettra des économies.
- Le choix entre 'Faire ou Faire faire'.
- L'organisation des achats. Il faut rappeler ici l'importance, tant pour l'efficacité économique que pour le contrôle interne, de dissocier le rôle du demandeur d'un bien ou service de celui en charge de l'acte d'achat.

Les règles d'engagement de dépenses doivent permettre de trouver des solutions, y compris pour les petites structures.

La coordination des leviers d'action doit être bien assurée. Tout son succès pourra simplement résider dans l'organisation qu'on décide de mettre sur pied. Il faut surtout retenir qu'aucune décision n'est finalement facile à prendre. Par exemple, le choix que doit faire le dirigeant entre fournir des véhicules à ses collaborateurs ou leur verser des indemnités kilométriques n'est pas simple. La réduction des frais généraux consiste à trouver la solution assurant le meilleur équilibre efficacité - coût. Pour y parvenir, le dirigeant devra procéder à la mesure de performance des achats, c'est un outil efficace pour une PME qui veut pérenniser un plan de réduction de ses coûts et de ses frais généraux. La performance achats est généralement mesurée par la baisse des charges, l'augmentation moindre des coûts si le marché concerné est à la hausse, le niveau des remises obtenues. Les indicateurs portent sur: les décisions de non achat (meilleure utilisation des moyens existants), les différences entre budget N et N-1, les différences entre prix de marché et prix obtenus, les nombres de fournisseurs et les modes d'achats. Pour les frais généraux, la notion de satisfaction du client interne est importante ; l'une des difficultés généralement rencontrées est que la performance ne se mesure pas seulement en terme de productivité mais aussi en terme de qualité et de suivi, difficiles à quantifier (Avril, 2007).

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la mise en œuvre d'un plan de réduction des frais généraux est une opportunité de fonctionner avec des moyens plus ajustés. Mais le passage de l'analyse à la mise en pratique des décisions est souvent long et plein d'embûches. Il faudra vaincre l'inertie au changement et faire preuve d'une rigueur, d'une détermination sans faille.

Cet apport théorique relatif à l'optimisation du coût de production d'un bien par la réduction des frais généraux de l'entreprise nous semble bien adapté au cadre de notre recherche. En effet, en l'appliquant rigoureusement, les producteurs de poulets de chair parviendraient à des évolutions très appréciables. Une limite non négligeable se greffe tout de même à son applicabilité: la plupart des unités de production de poulets de chair sont assez modestes et ont des effectifs de personnels réduits tout comme elles n'utilisent pas bon nombre de matériels que d'autres PME utilisent obligatoirement et qui justement constituent des frais généraux. Ainsi, les unités de production de poulets de chair n'enregistrent pas forcément tous les frais généraux décrits plus haut. La deuxième dimension de la limite tient au fait que la réduction des frais généraux ne constitue pas le seul angle sous lequel le coût de production peut être optimisé. On va donc forcément ignorer d'autres possibilités en retenant cette approche. Elle est donc justifiée dans le cadre de notre travail de recherche, mais ne nous procure pas entière satisfaction, d'où notre désir d'évoluer vers des solutions plus appropriées. La réduction du coût de production par la mise en œuvre d'un plan d'optimisation des frais généraux peut alors être annexée à un plan plus approprié pour notre étude, mais elle sera très limitée en étant toute seule.

1.2. L'optimisation du coût de production d'un bien par l'approche de la mise en place d'une démarche Total Productive Maintenance(TPM).

La TPM est un projet d'entreprise qui doit être intégré dans une politique à long terme (Tribune de l'industrie des Editions WEKA, 2006)⁸. C'est une démarche de progrès permanent, à petits pas mais de manière continue. Plus qu'une démarche visant la performance économique de l'entreprise, la TPM implique un changement culturel et comportemental. Total Productive Maintenance et TPM sont des marques déposées par le «Japan Institute of Plant Maintenance » (JIPM), l'institution qui a mis cette démarche au point. Nous l'analysons dans le cadre de notre travail pour en identifier les apports.

⁸ JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance), *Améliorer la performance des ressources de la production par la TPM, TRIBUNE DE L'INDUSTRIE, éditions WEKA », N° 29 Mars 2006.*

1.2.1. Définition de la TPM

La TPM est née au Japon en 1971. Le JIPM, qui avait pour objectif d'appliquer les méthodes de maintenance préventive créées aux Etats-Unis, a constaté que la maintenance préventive était peu efficace tant que les équipements n'étaient pas utilisés dans les conditions normales de bon fonctionnement par les opérateurs (Tribune de l'industrie des Editions WEKA, 2006). Des actions communes Production / Maintenance se sont alors développées pour améliorer le rendement des machines par des démarches proactives et préventives. Le JIPM⁹ a fait évoluer le concept initial. *Jean BUFFERNE*, instructeur TPM, la définit comme "une démarche globale d'amélioration permanente des ressources de production qui vise la performance économique des entreprises". La démarche est globale, car tout le monde est concerné par la TPM, du chef d'entreprise à l'opérateur, ainsi que toutes les fonctions de l'entreprise. La TPM est aussi une démarche d'amélioration permanente ou d'amélioration continue, à petits pas, que les Japonais englobent sous le terme de Kaizen. Pour *Jean BUFFERNE*, la TPM représente un enjeu essentiel: "apprendre à tous à détecter les vrais problèmes, à aller au fond de ceux-ci en faisant preuve de rigueur, de modestie (ne pas vouloir tout faire du premier coup) et de ténacité". Elle consiste avant tout à mobiliser toutes les fonctions de l'entreprise au service de l'opérateur et de son poste de travail, là où se crée la valeur ajoutée (Tribune de l'industrie des Editions WEKA, 2006). La mise en place d'une démarche TPM nécessite plusieurs années et une grande rigueur. Mais les résultats s'avèrent payants, tant pour la performance économique de l'entreprise que pour l'implication des opérateurs et de toutes les fonctions de l'entreprise.

1.2.2. Objectifs de la TPM

La TPM vise la performance des ressources de production et la création de valeur partagée. Elle a pour objectifs:

- d'obtenir le rendement optimal des équipements, de diminuer les coûts de revient des produits.
- d'optimiser le coût d'exploitation des équipements (Life Cycle Cost),
- d'améliorer la valeur opérationnelle de l'entreprise,
- de développer l'efficacité maximale de toutes les fonctions de l'entreprise.

La TPM intervient aussi en amont de la production dans:

- la conduite ou planification des projets.
- la définition du cahier des charges d'un investissement.
- la conduite des revues de projet permettant de réagir le plus en amont possible sur les éléments qui permettent d'optimiser la productivité, la fiabilité, la maintenabilité, la capabilité, la sécurité et la disponibilité de l'équipement.

Toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, sont concernées par la démarche TPM (Tribune de l'industrie des Editions WEKA, 2006). D'après Serge Fritz, de Renault Trucks: "la TPM est particulièrement bien adaptée à toute entreprise de procès, qu'il soit mécanisé, automatisé ou robotisé". Sa mise en place se décide au niveau de la direction et se déploie sur le terrain ; avec les gens du terrain, précise Christian HOFMANN manager et consultant au sein d'un cabinet conseil. La mise en œuvre de la TPM passe par une phase initiale consistant à retrouver les conditions normales d'utilisation des équipements et à identifier les causes de perte d'efficacité du système de production.

La structure de la démarche est fondée sur cinq principes qui s'appuient sur huit piliers.

1.2.3. Les 5 principes de la TPM

Principe n° 1: atteindre l'efficacité maximale du système de production. Pour cela, il est indispensable de supprimer les causes de pertes de rendement (c'est l'objet du pilier n°1 : la chasse aux 16 causes de pertes de rendement), de supprimer toutes les causes spéciales et chroniques de diminution de la fiabilité intrinsèque des équipements (cette action est réalisée à partir du pilier n°2 : mise en place de la maintenance autonome), de prévenir les défaillances naturelles (c'est l'objectif principal du pilier n°3 : développer la maintenance planifiée), d'améliorer les connaissances et le savoir-faire des opérateurs et des techniciens de maintenance (c'est l'objet du pilier n°4 : amélioration du savoir-faire et des connaissances du personnel).

Principe n° 2: démarrer rapidement les nouveaux produits et les nouveaux équipements. Ce principe est défini par le pilier n°5 : maîtriser la conception des nouveaux produits et équipements.

Principe n° 3: assurer zéro défaut, zéro panne et le TRG maximal. Le TRG c'est le Taux de Rendement Global, aussi appelé TRS (Taux de Rendement Synthétique). Il mesure la performance globale des équipements. C'est le produit de trois taux : $TRG = \text{Taux de disponibilité} \times \text{Taux de performance} \times \text{Taux de qualité}$ (le taux de disponibilité mesure le temps pendant lequel l'équipement fonctionne et le taux de performance prend en compte la dégradation anormale des performances. Le TRG ne doit pas être pris comme un simple indicateur. C'est un outil de progrès.

Le développement des 4 premiers piliers permet d'améliorer la performance, mais les phénomènes chroniques persistent et les résultats sont irréguliers. Il est nécessaire d'améliorer les 4 M (« Management », « Machine », « Money », « Men ») et de les verrouiller. Le pilier correspondant est le pilier n°6 : maîtrise de la qualité.

Principe n° 4: obtenir l'efficacité maximale des services fonctionnels. Ce principe est mis en œuvre dans le pilier n°7: application de la TPM dans les services fonctionnels.

Principe n° 5: maîtriser la sécurité, les conditions de travail et respecter l'environnement. C'est l'objet du pilier n°8: améliorer la sécurité, les conditions de travail et l'environnement.

1.2.4. Les facteurs clés de la réussite d'une démarche TPM

La démarche TPM constitue un vrai système de management qui peut être la base du mode d'animation d'une entreprise. Si on développe ses piliers un à un en s'attachant à leur réalisation efficace sur le terrain, on découvre qu'elle s'assimile à un jeu de construction, chaque pierre amenant de l'intérêt à l'édifice. Serge Fritz, Chef d'Unité de Production à l'usine Renault Trucks de Blainville, est responsable de la mise en œuvre d'une démarche TPM depuis 2002, sur une ligne de fabrication automatisée de cabines de camions. Il a identifié au moins trois facteurs clés de succès de la démarche:

- Le directeur d'usine ou le chef du centre de fabrication doit s'engager dans la démarche et afficher sa détermination, tout comme il doit réaliser les audits pour valider le franchissement d'une étape. Cela leur permet d'être au contact des opérateurs et d'avoir des remontées d'informations.
- Les objectifs TPM doivent faire partie du plan de progrès de l'usine. Les plans d'actions doivent être suivis dans un tableau de bord partagé par l'ensemble des

managers. Les équipes de fabrication doivent être informées des objectifs à atteindre, par affichage.

Après 3 ou 4 ans de développement de la TPM, une entreprise au niveau du prix d'excellence obtient généralement les résultats suivants :

P = Productivité - Augmentation de 50 % du TRG - Nombre de pannes divisé par 20

Q = Qualité - Défauts internes divisés par 10 - Zéro réclamation clients.

C = Coûts - Diminution des coûts d'exploitation de 30 % - Coûts de maintenance divisés par 2.

D = Délais - Stocks et encours divisés par 20 - Respect du film ferme et du juste à temps.

S = Sécurité - Zéro accident, Zéro Pollution, Intégration des normes ISO 14001 **M = Motivation** - Implication, responsabilisation, savoir-faire, rigueur. Serge Fritz constate que «pour un opérateur, faire de la TPM c'est conserver soi-même ses moyens de production en bon état. »

La TPM vise à réduire à zéro toutes les causes de perte (elles concernent la performance des équipements, de la main-d'œuvre, des matières et de l'énergie) pour améliorer les performances des ressources de production et obtenir l'efficacité maximale des hommes, des équipements, des matières et de l'énergie. Ce qui nécessite de supprimer les dysfonctionnements dus aux carences de l'organisation, d'améliorer la fiabilité intrinsèque et opérationnelle des équipements et d'améliorer les méthodes et procédés de production. Tout cela relevé, on peut quand même constater que la démarche TPM est particulièrement bien adaptée dans des unités de production ou de fabrication possédant des machines et des personnels parfois en nombre très important. D'où notre préoccupation : les unités de production de poulets qui font l'objet de notre curiosité dans la présente étude sont des structures modestes qui n'ont pour seules machines que les mains de quelques ouvriers (quelques unes en comptent jusqu'à 5). Les plus importantes unités de production de poulets du Cameroun en général regorgent en leur sein des machines pour mouler et assembler les constituants d'aliments. Notre démarche aurait donc plus de succès pour ces cas, mais pour ceux qui nous intéressent, on reste assez loin du but comme cela a été le cas avec l'approche de réduction des frais généraux. Donc, quelques aspects nous conviennent

dans cette approche, notamment ceux qui sont relatifs à l'atteinte de l'efficacité maximale du système de production, à la maîtrise de la sécurité, des conditions de travail et au respect de l'environnement. Nous allons maintenant évoluer vers l'approche que nous avons finalement retenue avec plus de satisfaction: la chaîne de valeur de Michael Porter. Ses éléments et les points positifs des précédentes approches théoriques nous permettront de formuler les réponses provisoires à notre préoccupation centrale.

Section 2: La chaîne de valeur de Michael Porter : outil d'optimisation du coût de production d'un bien

La chaîne de valeur de Michael Porter est perçue comme un moyen pour une firme d'obtenir un avantage concurrentiel sur les autres. Mais dans cette démarche, la chaîne de valeur doit décomposer la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. C'est cet angle de la théorie qui nous intéresse ici, car il nous permet de comprendre le comportement du coût de production du poulet, mais aussi d'optimiser celui-ci. Il ne sert en effet à rien pour une entreprise d'acquérir des avantages sur sa concurrence si elle ne peut pas être performante dans ses propres stratégies internes. Si le cas se présente, elle sera alors la moins mauvaise entreprise. A contrario, elle peut être performante tout en étant dernière parmi ses concurrentes. Il faut noter la particularité de la démarche que nous adoptons pour la filière avicole du Cameroun: toutes les unités de production sont en principe concurrentes entre elles, mais nous les prenons en un bloc qui pourra alors concurrencer une autre firme, un peu comme ça a été le cas avec le poulet importé. Il est donc question de trouver des solutions aux problèmes de la filière toute entière, et non de les trouver seulement pour une ou certaines unités de production afin qu'elles devancent les autres.

2.1. La chaîne de valeur

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage "L'avantage concurrentiel" paru en 1986 (Gervais, 1995). Après lui, beaucoup de travaux se sont effectués sur la base de son modèle ; Gervais M. s'en inspire d'ailleurs longuement dans son ouvrage "Stratégies de l'entreprise" publié en 1995. Pierre BARANGER s'interrogera quelques temps après : « la chaîne de valeur : un concept démodé ? (2005) » et répondra lui-même à sa question par la négative. Cet outil continue donc de servir jusqu'à

nos jours et c'est d'ailleurs pour cela que nous sommes amené à l'utiliser dans le cadre de ce travail. Nous allons dans un premier temps présenter cet illustre auteur qui en est son inventeur, puis nous nous arrêterons un instant sur des définitions pour nous familiariser avec la valeur, la chaîne de valeur et le système de valeur. C'est alors que nous pourrons découvrir comment se construit une chaîne de valeur pour finalement en identifier quelques activités pour le cas d'une unité de production de poulets de chair

2.1.1. Michael Porter

Michael Porter est né en 1947 dans le Michigan, Etat du middle west des Etats-Unis d'Amérique. Diplômé de Princeton University et de Harvard Business School, il est actuellement professeur honoraire dans de nombreuses universités dont l'Université de Leipzig, également spécialiste de l'économie du développement. Mais il est surtout professeur de stratégie d'entreprise à Harvard Business School où il dirige aujourd'hui le «Institute for Strategy and competitiveness». Il est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Cette maîtrise des forces de la concurrence s'illustre par le déploiement d'une chaîne de valeur qui caractérise le modèle économique de l'entreprise.

Porter a également formalisé sur le plan théorique la notion de pôle de compétence géographique, au point que le terme porte son nom en anglais Porter's clusters. Michael Porter a ensuite participé à la fondation du cabinet de conseil en stratégie Monitor Group, dont il est encore un des vice-présidents. C'est l'une de ses études sur la manière pour une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents qui l'amène à mettre au point la chaîne de valeur en 1986 ; C'est un outil d'optimisation et d'analyse de la valeur et des coûts, une méthode ouverte et qualitative laissant une grande place à l'interprétation et qui étudie de manière précise les activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel (Porter, 1999).

2.1.2. Définitions

Il s'agit pour nous de bien comprendre les concepts de chaîne de valeur, système de valeur, mais d'abord la valeur elle-même.

2.1.2.1. La valeur

La valeur est une estimation approximative (Larousse, 2008). Plusieurs conceptions de la valeur ont été proposées dans le champ de l'économie. Une position exposée notamment par Thomas d'Aquin considère la valeur comme l'expression du désir qu'un agent économique éprouve pour un bien ou un service. C'est alors une appréciation subjective non mesurable, liée aux préférences de la personne, compte tenu d'une situation donnée. Pour Karl Marx, la valeur est une propriété émergente du fétichisme de la marchandise, c'est-à-dire du fait que les hommes s'en remettent à la circulation des choses dans le cadre concurrentiel de l'équivalence généralisée pour établir des liens productifs entre eux. Elle n'aurait donc de sens que dans le cadre d'une économie de marché.

Toutes ces contributions ont un point commun, elles considèrent toujours la valeur comme la perception que l'on a de quelque chose. Elles ne s'éloignent donc pas de la pensée de l'inventeur de la chaîne de valeur. *"La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert. Cette valeur résulte de différentes activités réalisées par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non à la firme. (Porter, 1986).* Au sein de cet agrégat, M. Porter cherche à identifier les lieux essentiels de création de la valeur (Gervais, 1995).

2.1.2.2. La chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur est la combinaison des activités qui contribuent à la création de la valeur pour une firme (Porter, 1999). D'après lui, une firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie dans le but de comprendre le comportement des coûts. Elle permet d'analyser les différentes activités d'une entreprise, d'évaluer les coûts qu'occasionnent chacune d'elle, de prendre conscience de l'importance de la coordination dans une organisation, de gérer les coûts de chaque fonction. Car, chaque maillon de l'entreprise apporte une valeur à optimiser. La coordination entre les activités est primordiale, car si l'une progresse sans les autres, cela peut déstabiliser l'ensemble et ainsi créer de nouveaux coûts. Le schéma suivant nous présente ces activités.

Figure 1 : Représentation classique de la chaîne de valeur



Source: PORTER (1999)

Le principe de la chaîne de valeur repose sur le regroupement des activités de la firme en 2 grandes catégories: cinq activités de base (ou principales) et quatre activités de soutien. Les activités de soutien peuvent affecter une ou plusieurs activités de base. Les activités principales sont essentiellement celles de la création matérielle à la vente du produit, incluant son transport jusqu'au client et le service après-vente. Les cinq activités principales sont: **la logistique interne** qui intègre la réception, le stockage et l'affectation des moyens de production nécessaires (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, etc. ; **la production** qui consiste en la transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...) ; **la logistique externe** qui correspond à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients ; **la commercialisation et la vente** qui sont des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix et **les services** qui sont des activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

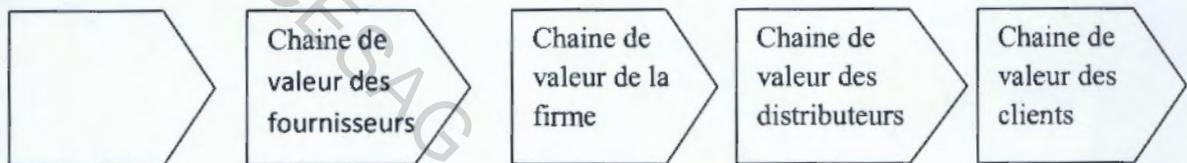
Les activités de soutien viennent en appui aux activités principales: en assurant les achats des moyens de production (**approvisionnements**) ; en fournissant la technologie (**recherche et développement** des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien); en gérant **les ressources humaines** (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...) et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités

englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité; elles forment ce que M. Porter appelle **l'infrastructure de la firme.**

2.1.2.3. Le système de valeur

La chaîne de valeur parcelle l'activité globale de l'entreprise en plusieurs fonctions qui en sont des maillons essentiels, ce qui lui permet d'évaluer et de gérer les coûts de chaque fonction. Elle s'intègre dans un flux d'activités pour l'entreprise appelé système de valeur. Celui-ci suppose, pour une firme, de combiner les chaînes de valeur des intervenants autant de l'amont (fournisseurs) que de l'aval (distributeurs et clients).

Figure 2 : Système de valeur d'une firme œuvrant dans un seul secteur



Source: PORTER (1999)

2.2. La construction de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'optimisation et d'analyse du coût et de la valeur. C'est une méthode qui est lourde, longue à mettre en place et peu précise (Porter, 1986). Elle doit être cohérente avec les choix de structure, d'organisation, ou d'animation des hommes (Gervais, 1995). La construction de la chaîne de valeur dans une entreprise demande que les activités pertinentes soient déterminées. Pour cela, Gervais nous propose, dans son ouvrage « stratégies de l'entreprise » paru en 1995, de respecter les principes suivants :

- Les activités créatrices de valeur doivent être séparées lorsque :

- elles sont régies par des mécanismes économiques différents,
- elles ont un impact essentiel sur la différenciation,
- elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts.

- Les activités créatrices de valeur doivent être regroupées lorsque :
 - elles se révèlent peu importantes
 - elles reposent sur des mécanismes économiques semblables

Le choix de la catégorie (activité principale ou de soutien) à laquelle il convient de les rattacher est quelquefois une affaire de jugement (Gervais, 1995). Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse de coût peut être réalisée en affectant les coûts aux activités de la chaîne de la valeur. Mais il y aura, tout au moins au moment de sa mise en place, des facteurs de coûts liés aux différentes activités ; Porter en a identifié 10 :

- *Économies d'échelle - Apprentissage - Utilisation de capacité*
- *Articulations parmi des activités - Corrélations parmi des unités d'affaires*
- *Degré d'intégration verticale - Synchronisation d'entrée du marché*
- *Ferme politique de coût ou de différenciation - Zone géographique*
- *Facteurs institutionnels (réglementation, activité des syndicats, impôts, etc.).*

Après avoir parcouru et compris cet outil d'analyse et d'optimisation des coûts et de la valeur de Porter, nous le trouvons assez pratique pour permettre aux unités de production de poulets de chair d'optimiser leur coût de production. Contrairement aux deux premières théories que nous avons analysées, la chaîne de valeur a le mérite de présenter les activités créatrices de valeur d'amont en aval, c'est-à-dire des possibilités multiples d'optimisation du coût et de la valeur depuis la préparation de la fabrication ou de la conception du produit jusqu'à sa vente au consommateur final. Les autres s'arrêtaient juste à un ou quelques points de ce long processus : la première aux frais généraux et la seconde à la production. La chaîne de valeur n'est toutefois pas parfaite dans sa globalité, la principale limite de ce modèle réside dans la difficulté de son implémentation, il nécessite un travail méticuleux que les entreprises ne seront pas toujours prêtes à réaliser, surtout dans un contexte comme le nôtre où nous avons affaire à des personnes qui ne sont pas nécessairement nanties d'éléments intellectuels leur permettant de s'approprier ce moyen. Comme le souligne Porter lui-même, sa mise en œuvre est longue et lourde, ce qui constitue d'emblée une limite pour ce modèle quand il s'agit de le proposer à des individus risquent d'avoir l'impression qu'il leur coûtera plus qu'il ne leur vaudra. C'est en effet des hommes et femmes qui n'ont pas reçu de formation en gestion et parfois même en techniques d'élevage (ACDIC, 2004).

Quoique difficile à implémenter, la chaîne de valeur constitue un véritable moyen d'optimisation de coût et nous devons expliquer ses contours et ses bienfaits aux producteurs. Nous partons de l'identification de quelques activités créatrices de valeur dans une unité de production de poulets de chair, à partir des observations faites et des échanges avec les éleveurs ; ensuite, nous aurons une rencontre avec un échantillon de producteurs pour confirmer ce que nous aurons obtenu. C'est finalement à la suite des différentes phases de rencontre avec ces mêmes producteurs que nous essayerons de proposer *une chaîne de valeur pour les unités de production de poulets de chair*. Le prochain chapitre nous permettra de présenter plus concrètement notre démarche.

Si l'unité de production du poulet de chair ne s'efforce pas à bien analyser ses coûts, elle ne trouvera pas de véritable issue d'optimisation de coût. Le point de départ de cette analyse des coûts consiste à déterminer la chaîne de valeur de la firme et à affecter les coûts de fonctionnement et les actifs aux différentes activités créatrices de valeur (Porter, 1999). En effet, au sein d'une chaîne de valeur, chaque activité a des coûts de fonctionnement et des actifs, qui prennent la forme de capital fixe ou de capital circulant. Les moyens de production achetés constituent une part du coût de chaque activité créatrice de valeur; ils entrent à la fois dans les coûts de fonctionnement (moyens de production achetés dans le cadre des opérations d'exploitation) et dans les actifs (actifs achetés). Il faut affecter les actifs aux activités créatrices de valeur, parce que la quantité d'actifs utilisés dans une activité et l'efficience avec laquelle ces actifs sont employés sont souvent un élément important de son coût. A la fin d'une analyse des coûts, après la décomposition de la firme en activités créatrices de valeur élémentaires, le coût de production sera déterminé en sommant les coûts de chaque activité. C'est alors en suivant le comportement des coûts que des ajustements seront faits pour les optimiser et ce n'est qu'avec du temps que la chaîne de valeur prendra véritablement corps. Observons ci après les réalités d'une unité de production de poulets de chair.

2.2.1. L'identification des activités créatrices de valeur dans une unité de production de poulets de chair

Pour procéder à l'identification des activités créatrices de valeur, il faut les isoler en fonction de leur technologie et de leur importance stratégique (Porter, 1999). Elles coïncident donc rarement avec les nomenclatures comptables (comme les charges, les frais généraux, la main d'œuvre directe); lesquelles regroupent des activités aux technologies

disparates et séparent des coûts qui relèvent d'une même activité. PORTER les regroupe en activités principales et en activités de soutien. Nous nous attarderons uniquement sur quelques unes.

2.2.1.1. Les logistiques interne et externe

« La logistique est la gestion et la maîtrise globale des flux physiques et informationnels, soit par des moyens propres, soit par des moyens externalisés, le long d'une chaîne allant de l'input à l'output, et englobant toutes les opérations de transport, stockage, manufacturing, packaging, distribution... etc., pour la satisfaction du client et dans les conditions optimales de performance pour l'entreprise » (Masson FRANZIL, 2005). La logistique, gestion des flux tant internes qu'externes à l'organisation, représente alors l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle est le maillon opérationnel de la flexibilité et de la réactivité recherchée.

Cette gestion des flux nécessite alors la maîtrise de l'espace et du temps. Les problèmes du gestionnaire sont toujours les mêmes: trouver des compromis entre les contraintes pour dégager de la valeur, de la richesse et satisfaire au mieux des clients. On dit d'elle qu'elle est interne lorsqu'elle correspond aux activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production dans la firme (Porter, 1999). Elle est externe lorsqu'elle se situe à l'extérieur de l'entreprise, après la production.

En ce qui concerne la logistique interne telle qu'elle peut être développée dans le cadre de la gestion d'une unité de production de poulets de chair, il faut d'abord souligner un certain nombre d'activités secondaires qui lui sont rattachées. En effet, le producteur doit: *se déplacer ou déplacer son volailler pour effectuer la commande des poussins d'un jour ; relancer l'accouveur de temps en temps, par téléphone ou en faisant d'autres déplacements, pour confirmer le jour de livraison ; Commander et transporter la matière pour constituer une litière ; commander et transporter le nécessaire pour assurer la prophylaxie ; commander et transporter la provende ou les intrants de sa constitution ; affecter ces intrants ; transporter les poussins vers son unité de production...* Toutes ces sous activités commencent à composer le coût de production des poulets, elles créeront réellement de la valeur si elles sont gérées dans le but de rechercher de l'efficacité. Cela ne va donc pas sans une optimisation réelle des coûts. La logistique interne de l'unité de

production de poulets de chair peut donc créer une valeur réelle qui puisse contribuer à la réduction du coût de production.

Pour ce qui est de la logistique externe, elle ne devient intéressante pour notre étude que lorsque le producteur se déplace avec ses poulets pour aller les écouler hors de la ferme. C'est très souvent le cas de quelques éleveurs de la ville de Bafoussam qui viennent écouler leurs produits à Yaoundé. La plupart des éleveurs de Yaoundé vendent leurs produits dans la même ville et n'ont pas besoin de se déplacer avec ceux-ci. Ils font juste appel aux distributeurs (qui sont installés dans les marchés de MVOG ADA et d'ESSOS principalement) et ceux-ci viennent chercher les poulets sur la place de production. Ainsi, la logistique aval de l'unité de production de poulets de chair, quand elle existe, se limite quasiment au transport et à la distribution des poulets; elle peut aussi contribuer à créer de la valeur.

2.2.1.2. La production

Il s'agit d'activités associées à la transformation des matières premières ou moyens de production en produits finis, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'entretien des équipements. Contrairement aux autres unités de production qui obtiennent des produits finis qui ne ressemblent pas aux moyens, celles des poulets de chair qui nous intéressent font croître des poussins et les produits finis sont des poulets âgés de 45 jours. La production est l'activité principale la plus importante de l'unité de production de poulets de chair, elle est menée de manière anarchique par la plupart des éleveurs de poulets de chair. Nous l'avons constaté dans plusieurs fermes et certains accoueurs nous ont déclaré que c'était la raison principale des surcoûts enregistrés. Ce sont les observations suivantes qui nous ont fait souligner l'anarchie dans les activités telles qu'elles sont actuellement menées dans les unités de production de poulets de chair: *la gestion des moyens disponibles n'est pas assurée efficacement: l'aliment se verse excessivement pendant qu'il est servi aux poulets, certaines bandes de poulets subissent leur vaccination aux mauvaises périodes, ce qui entraîne des morts ; certains éleveurs négligent la prophylaxie des animaux, pensant ainsi être malins. Quand la mort de ceux-ci s'en suit, leurs coûts sont imputés aux animaux restants ; plusieurs éleveurs ne sont pas formés aux techniques d'élevage, ce qui entraîne des dommages que nous ne pouvons pas toujours quantifier.* Aussi, une chaîne type de valeur permettra de professionnaliser les activités et de produire avec efficacité. L'activité production de poulets de chair, si elle est menée dans le souci de l'atteinte de l'efficacité

maximale, pourra donc créer une valeur réelle qui puisse contribuer à une excellente optimisation du coût de production.

2.2.1.3. Les autres activités créatrices de valeur

Pendant nos explorations, nous avons relevé des manquements assez graves qui intègrent d'autres activités créatrices de valeur, notamment : *l'infrastructure de la firme ; le développement technologique, la recherche et le développement ; la commercialisation et la vente*. En mettant en place une chaîne de valeur, ceux-ci pourraient être évités et les producteurs ne s'en sortiraient que mieux.

En ce qui concerne l'infrastructure de la firme, nous avons remarqué que certains éleveurs ne tiennent pas bien leur comptabilité, les coûts de certaines sous activités sont ainsi mal évalués. Ceci constitue donc un frein, tout comme le manque de planification, de management ; en effet, plusieurs éleveurs pratiquent l'activité comme seconde occupation, ils sont donc très souvent absents et leurs volaillers se débrouillent comme ils peuvent.

L'activité « *développement technologique, recherche et développement* » est souligné ici parce qu'elle n'existe pratiquement pas dans les unités de production de poulets, alors que les éleveurs pourraient par exemple développer des partenariats avec des producteurs de maïs et de soja pour optimiser les coûts d'achat des intrants de la provende.

La commercialisation et la vente (qui sont des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix) nous fait rappeler la bataille que se livrent les éleveurs et les distributeurs. En agissant aussi à ce niveau, les éleveurs dépasseraient même le cadre du coût de production pour finalement améliorer leurs prix de vente aux distributeurs ou contourner cette bataille et permettre aux ménages d'acquérir du poulet à un meilleur prix.

La principale limite de la chaîne de valeur de Porter pour notre travail est liée à son caractère global et imprécis ; il faut en réalité s'accaparer de la théorie, la rendre digeste pour son cas et implémenter son esprit selon le contexte. C'est typiquement l'image d'un aliment qu'il faut mastiquer abondamment avant d'en dégager des nutriments. L'opération n'a pas été facile, mais nous y sommes parvenu.

Pour répondre à notre question de recherche, nous retenons les réponses les plus pertinentes autour de la chaîne de valeur de Michael Porter que nous complétons avec quelques aspects des réponses données par les approches des frais généraux et de la TPM. Étant donné que cette question de recherche nous impose de rechercher *des moyens pour optimiser le coût de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé*, nous formulons alors nos hypothèses de recherche de la manière suivante :

L'approche théorique portant sur les frais généraux nous a permis de comprendre qu'un plan d'optimisation des frais généraux bien mis en marche, même s'il ne s'arrête que sur une source de coût, permet de réduire le coût de production d'un bien ; d'où notre première hypothèse, *H 1 : La mise en œuvre d'un plan d'optimisation des frais généraux a une incidence positive sur le coût de production du poulet de chair.*

La théorie de la TPM nous a légué par son cinquième principe (maîtriser la sécurité, les conditions de travail et respecter l'environnement) la deuxième hypothèse, *H 2 : La maîtrise de la sécurité, des conditions de travail et le respect de l'environnement influencent positivement le coût de production du poulet de chair.* Son premier principe (atteindre l'efficacité maximale du système de production) coïncide avec l'activité production dans la chaîne de valeur ; comme nous l'avons constaté plus haut, si celle-ci est menée dans le souci de l'atteinte de l'efficacité maximale ou en recherchant l'efficience, elle pourra créer une valeur réelle qui puisse contribuer à une excellente optimisation du coût de production. La troisième hypothèse a donc deux sources.

H 3 : L'atteinte de l'efficacité maximale du système de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.

En plus de l'hypothèse précédente, la chaîne de valeur de Porter nous a permis d'aboutir à deux autres : H4 et H5. Nous avons retenu plus haut qu'en gérant mieux la logistique interne, un producteur pouvait arriver à réduire ses coûts de manière considérable ; de même que la firme comprend mieux le comportement de ses coûts et arrive à les optimiser si elle procède à la décomposition de sa structure en activités créatrices de valeur qu'il faut identifier pour chaque cas.

H 4 : Une meilleure gestion des activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.

H 5 : La décomposition de l'unité de production en différentes activités permet de comprendre le comportement des coûts et de les optimiser : elle permet d'optimiser le coût de production du poulet de chair.

Nous aboutissons donc à la formulation de cinq hypothèses de recherche que nous devons aller tester sur le terrain. Il reste à préciser que ce même terrain nous permettra de déceler et/ou de confirmer les activités créatrices de valeur pertinentes pour une unité de production de poulets de chair. Nos hypothèses de recherche se présentent alors finalement comme suit :

H 1 : La mise en œuvre d'un plan d'optimisation des frais généraux a une incidence positive sur le coût de production du poulet de chair.

H 2 : La maîtrise de la sécurité, des conditions de travail et le respect de l'environnement influencent positivement le coût de production du poulet de chair

H 3 : L'atteinte de l'efficacité maximale du système de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.

H 4 : Une meilleure gestion des activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.

H 5 : La décomposition de l'unité de production en différentes activités permet de comprendre le comportement des coûts et de les optimiser : elle permet d'optimiser le coût de production du poulet de chair.

Ce deuxième chapitre nous aura permis globalement de savoir ce qui a déjà été dit à propos de l'optimisation des coûts de production d'un bien et nous avons pu l'analyser avec satisfaction par rapport au cadre de notre recherche. Toutes les sections ont apporté un minimum d'éléments pour arriver à cette fin. Dans la première section, nous retenons quelques idées, notamment : les frais généraux, qui sont tous les achats qui n'entrent pas

directement dans la production du bien ou du service, mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, constituent une excellente source d'optimisation du coût de production d'un bien; la mise en place d'une démarche TPM nécessite plusieurs années et une grande rigueur, mais les résultats s'avèrent payants, tant pour la performance économique de l'entreprise que pour l'implication des opérateurs et de toutes les fonctions de l'entreprise. Malheureusement, toutes ces deux approches théoriques développées dans cette section ne nous ont pas donné entière satisfaction, c'est pour cela que nous avons finalement retenu la chaîne de valeur de Michael Porter comme cadre théorique de notre recherche. Elle-même a l'inconvénient d'être trop globale et imprécise, il faut absolument la « presser » pour en ressortir du « jus », ce qui est fastidieux.

Nous garderons de la deuxième section que la bonne définition de la chaîne de valeur d'une firme peut être à l'origine d'importantes réalisations, puisque celle-ci entraîne la décomposition de la firme en activités créatrices de valeur pertinentes dans le but de comprendre le comportement des coûts et d'optimiser ceux-ci. Cette définition obéit à des règles qui ne coïncident pas forcément avec les nomenclatures comptables qui regroupent des activités aux technologies disparates et séparent des coûts qui relèvent d'une même activité. Elle opte plutôt pour l'isolement des activités en fonction de leur technologie et de leur importance stratégique. Nous avons ensuite abouti à la présentation de nos hypothèses de recherche, en retenant notamment les idées issues de la chaîne de valeur de Porter:

H 1 : La mise en œuvre d'un plan d'optimisation des frais généraux a une incidence positive sur le coût de production du poulet de chair.

H 2 : La maîtrise de la sécurité, des conditions de travail et le respect de l'environnement influencent positivement le coût de production du poulet de chair.

H 3 : L'atteinte de l'efficacité maximale du système de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.

H 4 : Une meilleure gestion des activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.

H 5 : La décomposition de l'unité de production en différentes activités permet de comprendre le comportement des coûts et de les optimiser : elle permet d'optimiser le coût de production du poulet de chair.

Abordons à présent le troisième chapitre de notre mémoire de fin d'études, il traite essentiellement de l'aspect empirique du travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2^{ème} PARTIE : ETUDE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Le cadre opératoire de la recherche

«On peut savoir ce que vous consommez sans vous avoir demandé. Il suffit que vous déclariez que vous habitez dans tel quartier, que vous êtes marié, agent commercial, et que vous avez un enfant. Vous avez alors de fortes chances d'aller aux sports d'hiver, de regarder "envoyé spécial" et de consommer des céréales pour votre petit déjeuner »⁹

Dans un environnement de plus en plus mercantiliste, la filière avicole camerounaise et son volet poulet de chair ont du mal à trouver des repères solides qui leur garantiraient une place viable. Les prix des intrants de la provende sont élevés, la filière est inorganisée et n'est pas assez soutenue par l'Etat, les médicaments des volailles sont onéreux, il n'existe pas de moyens permettant aux fermiers de ne pas nourrir indéfiniment les poulets en période de saturation du marché, il y a insuffisance d'infrastructures, le coût de production du poulet de chair est élevé et les ménages ont un pouvoir d'achat réduit. Face à toutes ces contraintes, il est particulièrement difficile pour les producteurs de poulets d'agir. Nous avons voulu, par notre recherche, analyser les possibilités de réduction significative des difficultés, notamment en ce qui concerne le coût de production du poulet de chair ; ce qui permettrait le rapprochement ou une meilleure compatibilité entre celui-ci et le pouvoir d'achat des ménages jugé faible. Le présent travail de recherche académique se veut donc innovant, rien ou presque n'ayant encore été fait dans le même sens. Ce qui a été une entorse non négligeable dans l'évolution du travail. Il est question ici d'une recherche qualitative dont l'objet principal est d'essayer l'applicabilité de la chaîne de valeur de Michael Porter via les activités principales ou de soutien les plus parlantes dans des unités de production de poulets de chair. Mais pour avoir une vue d'ensemble qui nous permettrait de proposer des solutions plus pertinentes et structurelles, nous mènerons une étude quantitative dans le but de déterminer le prix psychologique du poulet de chair ainsi que toutes ses conditions de vente aux ménages ; les observations et l'analyse des pratiques et des données réelles ne seront pas en reste. L'objectif étant d'apporter des aménagements stratégiques qui feront qu'au bout du compte les éleveurs de poulets de chair puissent obtenir de meilleurs résultats, ce qui pourrait aussi conduire à une réduction du fossé entre le coût de production du poulet et le pouvoir d'achat du consommateur.

⁹ Véronique DES GARETS (1997), *Etudes et recherches commerciales*.

Au cours du précédent chapitre, nous avons retenu l'approche théorique de Porter et quelques aspects des approches de la TPM et des frais généraux qui nous ont conduit à la formulation de nos hypothèses de recherche. Tout au long de ce troisième chapitre qui est subdivisé en deux sections, nous utiliserons les outils conventionnels de collecte de données attribués aux recherches qualitative et quantitative pour finaliser notre travail. Il s'agira plus spécifiquement de présenter, dans la première section, la méthodologie qui a été mise en œuvre pour recueillir des données sur le terrain. C'est alors que nous traiterons et analyserons celles-ci pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche. Une fenêtre sera ensuite ouverte en deuxième section pour dévoiler les principaux résultats obtenus et nous analyserons la situation de ceux-ci par rapport aux hypothèses initialement formulées.

Section 1 : Approche méthodologique adoptée

Le débroussaillage que nous avons fait au départ nous a permis non seulement de comprendre les problèmes de la filière avicole du Cameroun, mais aussi de choisir celui que nous devrions traiter. C'est à cet effet que sont menées les collectes d'informations empiriques, après avoir au préalable procédé à la présentation du problème de recherche, à l'analyse des différentes approches théoriques et à la formulation des hypothèses de recherche. Les méthodes principales utilisées en marketing pour la collecte de données sur le terrain sont: l'étude documentaire, l'étude qualitative, l'étude quantitative et l'observation empirique du phénomène. Chacune d'elles requiert une approche et des spécificités propres pour sa conduite. Du respect de celles-ci dépend la garantie pour le chercheur d'obtenir des informations précises, pertinentes et fiables. Dans le cadre du présent travail de recherche, l'étude est qualitative, mais elle sera complétée par les autres méthodes, chacune pour rechercher une donnée précise sur un aspect du travail réalisé. Avant de mentionner comment elles ont été utilisées, nous les présenterons d'abord et dirons pourquoi elles ont été choisies.

1.1. Méthodes de collecte des données

La théorie sur la recherche en marketing nous offre, comme nous l'avons souligné ci dessus, quatre principaux types de recherche. Il s'agira dans la suite de les présenter succinctement et de justifier les choix opérés sur chacun d'eux ; nous soulignerons

clairement, pour chaque méthode choisie, la manière avec laquelle nous l'avons opérationnalisée.

1.1.1. L'étude quantitative

Elle vise à répondre à la question « Combien? », elle fait donc appel à la pondération ou aux pourcentages des réponses susceptibles d'être recueillies à partir des modalités de réponses prédéfinies et soumises à l'appréciation de l'enquêté. Deux catégories d'enquête sont envisageables: le recensement et le sondage. La première est la catégorie d'enquête qui consiste à interroger la totalité d'une population donnée et à dénombrer ses caractéristiques et opinions.

La deuxième quant à elle s'effectue sur un sous ensemble, c'est-à-dire sur l'échantillon tiré d'une population mère donnée ; c'est le cas dans le présent travail de recherche. Notre question de recherche commence par « comment », il s'agit donc en principe de mener une étude qualitative, mais nous serons amené à quantifier également des données. En réalité, il n'existe pas d'études qualitative et quantitative pures. Présentons à présent l'étude qualitative.

1.1.2. L'étude qualitative

Elle porte essentiellement sur des variables qualitatives et est généralement utilisée pour les sujets nouveaux qui nécessitent une phase d'exploration importante pour déblayer le territoire d'étude délimité par le chercheur. Elle répond aux questions « qui? », « où? », « quand? », « comment? » et « pourquoi? ». C'est ce qui explique que nous l'ayons retenu pour notre travail. Pour sa mise en œuvre, elle utilise les techniques telles que l'entretien individuel, l'entretien de groupe, qui peuvent être libres, semi directives ou directives en fonction du niveau d'évolution de la recherche.

Mais une précision reste à faire pour le présent travail de recherche, dans la phase d'opérationnalisation proprement dite: nous procéderons par l'approche des études de cas pour avoir la possibilité de bien mesurer l'applicabilité de la chaîne de valeur aux unités de production de poulets de chair. Présentons succinctement cette méthode des cas.

L'étude de cas est une méthodologie qualitative descriptive qui est employée comme un outil pour étudier quelque chose de spécifique dans un phénomène complexe. C'est l'étude

approfondie d'un ou très peu d'objets de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers. Il se base sur l'idée que si nous étudions avec attention toute unité d'un certain univers, nous serons dans des conditions de connaître quelques aspects généraux de celui-ci, au moins, nous aurons une perspective qui orientera une recherche postérieure (BENAVENT, 2005). Il existe plusieurs types d'études de cas, chacun est choisi selon l'usage dépendant des buts et/ou des objectifs de l'investigateur: on peut citer *les études de cas exploratoires (ou pilote)* qui sont des études de cas condensées réalisées avant de mettre en application une recherche à grande échelle. Leur fonction de base est d'aider à identifier des questions et à choisir des types de mesure avant la recherche principale ; *les études de cas cumulatives* qui servent à agréger l'information de plusieurs emplacements rassemblés à temps différents et *les études de cas d'illustration* qui utilisent typiquement une ou quelques unités d'un ensemble pour montrer son applicabilité à une innovation. C'est ce dernier type qui nous intéresse pour notre étude.

L'approche d'étude de cas est une méthode flexible de recherche scientifique. Nous l'adoptons pour mener notre enquête dans la mesure où ses conceptions de projet soulignent l'exploration plutôt que la prescription ou la prévision, ce qui nous rend libre pour découvrir et aborder des questions, car elles surgissent pendant l'étude.

1.1.3. L'étude documentaire

Elle consiste à retrouver des informations dans des documents. Le chercheur fait donc recours aux bibliothèques, centres de lecture, archives, documents commerciaux et comptables... pour retrouver les données utiles dans le cadre de son travail. Cette étude, très fondamentale dans la recherche, nous a permis de découvrir l'évolution des coûts des producteurs dans leurs documents comptables.

1.1.4. L'observation empirique

C'est une technique non participante, elle s'effectue sur la base d'une grille d'observation en vue de l'analyse et de la compréhension des faits et des pratiques saillants non documentés (Des GARETS, 1997). Les études de cas réalisées l'ont été avec l'aide de l'observation, les discussions avec les producteurs se déroulaient dans les unités de

production et nous avons donc la possibilité de voir certains faits et de mieux comprendre ce qu'ils nous disaient.

En fin de compte, la réalisation de notre recherche nous aura amené à faire une observation empirique, une étude documentaire et des enquêtes qualitative et quantitative. En effet, bien que la littérature sur le sujet nous ait donné des réponses provisoires à notre question de recherche, il était nécessaire de recueillir des données sur le terrain au moyen de ces méthodes d'enquête. Abordons maintenant la collecte et le traitement de données telles que nous les avons réalisés.

1.2. Collecte et traitement des données

Il est question ici de donner des précisions sur les conditions dans lesquelles les données ont été recueillies, sur les méthodes de choix des ménages à interroger et des unités de production de poulets de chair comme unités d'étude de cas.

1.2.1. Plan d'échantillonnage et lieux de l'enquête

En ce qui concerne l'étude de cas, les critères de choix de notre cible sont simples : il s'est agit de nous approcher des petits producteurs de poulets de chair de la ville de Yaoundé. Nous avons choisi les unités de production en fonction de la taille des animaux ; ce qui devait nous permettre de savoir si l'application de la chaîne type de valeur a une meilleure incidence sur des unités de production de poulets de taille de plus en plus grande et inversement. Nous avons choisi une ou deux unités de production pour chaque taille; nous avons ainsi mené notre recherche dans 6 unités de production de poulets de chair, la raison étant que chacun des cas nécessite assez de temps pour faire le tour du sujet et bien apprécier l'applicabilité de la chaîne de valeur. Il fallait d'abord rencontrer les éleveurs pour leur expliquer notre démarche et les amener à accepter que nous passions des heures dans leur exploitation, sur une période qui va *au moins de la préparation de l'accueil des poussins au 45e jour d'élevage de ceux-ci*. Nous avons mené cette étude entre le 10 juillet et le 13 septembre 2010, c'est-à-dire pendant 65 jours. Ce qui ne va pas sans coût. C'est donc notre temps et nos moyens financiers limités, la pénibilité de ce type d'étude qui nous ont amenés à ne choisir que 6 unités de production. Pour retrouver celles-ci et leurs exploitants, il fallait nécessairement passer par un accoureur qui est plus facile à trouver, puisqu'ils sont ses clients ; nous avons approché ALIVET pour notre cas. En effet, la

filière avicole évolue surtout de manière informelle, les producteurs n'ont pas des entreprises de production en bonne et due forme. Dans certains quartiers, les voisins situés à 200 mètres d'une unité de production ne savent pas toujours qu'il y a pratique de l'élevage à côté d'eux.

S'agissant de l'enquête auprès des ménages, c'est en effet une étude quantitative qui se charge de recueillir les attentes des ménages par rapport à la vente du poulet de chair local de 45 jours. Elle représente un plus que nous donnons à notre travail, car elle nous permettra d'avoir davantage de perspectives dans les propositions que nous allons formulées au chapitre suivant.

Compte tenu des contraintes budgétaires et de temps, nous nous sommes limités à la population des ménages de la ville de Yaoundé. Il faut bien le dire, le problème traité dans ce document de fin d'études est d'envergure nationale et Yaoundé n'en constitue qu'une infime partie, mais son choix se justifie aussi par le fait qu'elle regorge de plusieurs petits producteurs, notre cible. Notre population est donc constituée de tous les ménages de la ville de Yaoundé, mais nous choisissons les femmes comme représentantes de ceux-ci, étant donné que ce sont elles qui s'occupent des questions gastronomiques. Nous avons donc interrogé des femmes ayant la capacité mentale de répondre à nos questions, issues d'un ménage et qui ont l'habitude d'acheter des poulets de chair dans les marchés de Yaoundé ou directement dans les unités de production. Les méthodes d'échantillonnage dans un sondage peuvent être probabilistes ou empiriques. Bien que les méthodes probabilistes soient les plus fiables du fait qu'elles soient les seules à respecter les principes de la loi des grands nombres qui permet de calculer avec rigueur les marges d'erreur de l'estimation à un seuil de confiance, nous avons opté pour une méthode empirique (la méthode des quotas) pour la raison suivante : il n'existe pas de base de sondage (indispensable à toute méthode probabiliste) permettant de répertorier tous les ménages qui achètent du poulet à Yaoundé. Cette méthode repose sur le principe selon lequel un échantillon qui aurait la même répartition que la population mère, suivant des critères déjà connus a de fortes chances d'être représentatif de cette population du point de vue des caractéristiques que le sondage est chargé d'estimer. Quelques méthodes existent pour calculer la taille d'un échantillon dans le cas d'une méthode d'échantillonnage empirique, c'est le cas de la méthode budgétaire (Budget du commanditaire/coût d'un questionnaire) proposé par Yves CHIROUZE (1993). Mais nous ne l'avons pas adoptée,

car elle nous a semblé très subjective. Ainsi, par convenance la taille de notre échantillon a été arrêtée à 140 enquêtés. L'enquête auprès des ménages n'a d'ailleurs qu'un rôle pilote, elle nous permet d'avoir une idée de leurs attentes pour pouvoir donner des propositions selon des perspectives assez grandes.

Présentons la répartition des échantillons.

Tableau 8 : Présentation de l'échantillon de l'étude de cas.

Unités de production de poulets de chair	Localisation	Taille du cheptel
Unité 1	NKOMO	100
Unité 2	EKOUNOU	300
Unité 3	AHALA	800
Unité 4	SOA	1000
Unité 5	ANGUISSA	1000
Unité 6	OLEMBE	2000

Source : données recueillies auprès des éleveurs.

Les entretiens se sont déroulés dans les lieux de travail des répondants pour s'éloigner des bruits, mais aussi pour pouvoir toucher du doigt les différents aspects abordés. Les unités de production retenues sont celles pour lesquelles nous avons eu l'avis favorable des exploitants, beaucoup nous ont repoussé, pensant avoir affaire au fisc ou à un espionnage quelconque. Nous avons mené des entretiens individuels, compte tenu des contraintes temporelles et financières que nous aurait imposées une réunion de groupe. Pour laisser la possibilité aux enquêtés de s'exprimer sans pour autant sortir de notre cadre, nous avons choisi les entretiens sous la forme semi directive. Nous avons donc réalisé des entretiens individuels, semi-directifs.

Par rapport à l'enquête auprès des ménages, nous avons touché les ménages de la manière suivante : étant donné que Yaoundé compte 7 arrondissements¹⁰, nous avons interrogé 20 ménages par arrondissement, à raison de 2 quartiers par arrondissement. Nous avons procédé par la méthode des itinéraires pour recruter nos enquêtés, elle consiste à imposer un itinéraire à suivre aux enquêteurs, dans une zone géographique donnée. Chaque enquêteur devant couvrir un quartier tout seul, la consigne était la suivante : *tenez-vous à*

¹⁰ Découpage administratif de la ville de Yaoundé, cartographie de la Direction des Services Techniques/Cellule de

l'entrée du quartier, choisissez la première maison du côté gauche, ensuite traversez 10 maisons et choisissez celle qui est en face de la 11e et ainsi de suite.

YAOUNDE 1 : NLONKAK, NKOL-ETON

YAOUNDE 2 : MOKOLO, CITE VERTE

YAOUNDE 3: EFOULAN, NSAM

YAOUNDE 4: EKOUNOU, MVAN

YAOUNDE 5: ESSOS, OMNISPORTS

YAOUNDE 6: BIYEM-ASSI, MELEN

YAOUNDE 7: NKOLBISSON, OYOMABANG

Nous avons opté pour des entretiens à domicile. Ce choix est justifié par la longueur du questionnaire qui demande que le répondant soit disponible et donc loin des dérangements. Les enquêteurs devaient interroger tous les ménages vers lesquels l'itinéraire les conduisait, à condition de respecter les quotas par territoire. Le recueil des données s'est fait sous notre supervision ; nous avons une équipe de cinq enquêteurs, ils ont tous été recrutés parmi les étudiants d'un niveau au moins égal au DUT/BTS.

1.2.2. Outils de collecte et de traitement des données

L'objet de recherche dans une étude de cas est souvent un programme, une personne, ou une entité comme c'est le cas avec les unités de production de poulets de chair dans la présente étude. Nous voulons étudier l'applicabilité de la chaîne de valeur en leur sein en utilisant notamment comme méthode de rassemblement des données l'entretien individuel semi-directif que nous menons à l'aide d'un guide d'entretien (annexe 7). En utilisant des cas multiples comme c'est le cas ici, chaque cas est traité comme un cas individuel. Chacune des conclusions de cas peut alors être employée comme information contribuant à l'étude de la totalité, afin d'augmenter la validité de l'étude. Les données recueillies seront normalement en grande partie qualitatives, certaines pourront donc être quantitatives. En dehors de l'entrevue, les méthodes pour rassembler des données incluent la revue de documentation et l'observation qui s'est faite à partir d'une grille d'observation conçue à cet effet (annexe 10). Pour ce qui est du traitement des données recueillies, nous avons procédé à une analyse de contenu. Il s'est agi de dresser le bilan des dialogues avec les éleveurs, le bilan des observations et de regrouper les données utiles de la recherche effectuée dans les documents comptables des éleveurs. Nous avons donc obtenu des

supports écrits qui nous permettent de procéder à une analyse. *L'analyse de contenu ou codage* est une technique de recherche qualitative qui a pour objet une description objective, systématique et quantitative des contenus manifestes d'une communication et ayant pour but de les interpréter (G. ETOUNDI 2009)¹¹. Pour la réaliser, nous avons procédé en trois étapes : la première consiste à faire un *codage*, il s'agit ici d'une structuration qui consiste à faire un regroupement des données en un ensemble de thèmes clés qui doivent être organisés de manière à saisir comment ils s'ordonnent les uns par rapport aux autres. La deuxième étape est la *catégorisation* qui consiste à isoler les éléments par catégorie et à les répartir suivant des critères définis (« boîtes ») ou non (« tas »), il s'agit alors d'analyser de la façon la plus claire possible les données essentielles mises en lumière lors de la structuration. La dernière étape est le *comptage* qui nous permet de ressortir la présence ou l'absence, la fréquence et l'ordre d'apparition de chaque moyen d'élimination des surcoûts ou d'optimisation des coûts de production du poulet de chair.

En ce qui concerne l'enquête auprès des ménages, nous avons conçu un questionnaire (annexe 12) et l'avons subdivisé en quatre principales parties : la première qui permettait de s'assurer de l'éligibilité du répondant par plusieurs questions filtre ; la deuxième qui permettait de mesurer la connaissance du répondant dans le domaine du poulet de chair ; la troisième qui permettait de connaître le prix psychologique du poulet de chair pour les ménages, ainsi que toutes les conditions de vente attendues par ceux-ci et la quatrième qui permettait d'identifier le répondant. Après la collecte des données sur le terrain, celles-ci ont été traitées à l'aide du logiciel d'analyse SPHINX. Il a le mérite de réorganiser le questionnaire en le rendant plus présentable et moins long, il permet un traitement facile et adapté des données d'enquête quantitative. Les questionnaires ont été contrôlés pour déceler d'éventuelles anomalies et prendre en compte les cas de non réponse et des incohérences avant de passer à l'analyse des données. Il fallait également faire un codage numérique pour attribuer des valeurs aux variables et faciliter leur suivi lors du traitement numérique.

¹¹ Gilles ETOUNDI, Dr en Science de Gestion, Cours d'enquêtes qualitatives de marketing, DEA de Science de Gestion à l'Université de Yaoundé II Soa

Section 2 : Résultats de l'enquête et analyses

Il s'agit de révéler les grandes lignes des idées collectées auprès des éleveurs de poulets de chair. Il s'agit aussi de souligner les divergences et les convergences de celles-ci par rapport à nos hypothèses de recherche ; autrement dit, c'est le moment de confirmer ou d'infirmer les réponses provisoires à notre question de recherche. Après cela, nous présenterons les résultats de l'enquête auprès des ménages qui permettent d'avoir des perspectives plus grandes pour l'énonciation des propositions, ils ne permettent donc la validation d'aucune hypothèse.

2.1. Résultats de l'enquête auprès des éleveurs

Les entretiens, les observations et la revue de la documentation des éleveurs nous ont donné de confirmer les facteurs d'augmentation du coût de production du poulet de chair et nous avons pu les analyser avec la collaboration des producteurs pour ressortir les moyens d'optimisation du coût de production du poulet de chair de 45 jours.

2.1.1. Les facteurs d'augmentation du coût de production de Poulet de chair

Plusieurs facteurs expliquent la montée du coût de production du poulet de chair ces dernières années: l'augmentation des prix des intrants de la provende et des médicaments de volaille, la négligence des producteurs et de leurs volaillers, la non maîtrise des techniques d'élevage, tout comme des préceptes des comptabilités générale et analytique. Nous présenterons dans la suite, tous ces facteurs en fonction de la méthode de collecte de données par laquelle nous les avons trouvés : les entretiens, les études documentaires et les observations faites dans les unités de production de poulets de chair de 45 jours.

2.1.2. Résultats des observations

L'augmentation des prix des intrants de la provende, tout comme ceux des médicaments sont à n'en point douter les principaux facteurs d'augmentation du coût de production du poulet de chair ces dernières années. Les aliments « démarrage » et « finition » ont donc vu leur prix aller du simple au double, en l'espace de dix ans à peine. Ce qui a progressivement amené les éleveurs à produire eux-mêmes leurs aliments pour essayer de gagner davantage. Cette pratique ne va pas sans créer d'autres conséquences: les éleveurs mettent plus d'intrants à moindre coût pour faire la composition d'un sac de 50 kg. Ils

disent ne pas avoir de choix, mais oublient les manquements qu'ils provoquent au niveau de la croissance de leurs poulets. Comme le maïs est le composant principal (50% de la composition d'un sac de provende) et l'un des intrants les moins onéreux, c'est lui qui est souvent choisi : certains éleveurs le mettent jusqu'à hauteur de 70%. Ils provoquent ainsi des insuffisances dans la croissance des poulets ; un poulet de 45 jours aura alors une taille et une masse anormales. Ne soyons donc pas toujours surpris de voir les poulets faire 60 jours dans la ferme ; c'est vrai que la cause peut souvent être la saturation du marché, mais certains producteurs « malins » récoltent juste ce qu'ils ont semé.

Tous ces éléments suffisent pour que le coût du poulet soit déjà assez élevé, mais s'il faut ajouter à cela le dépassement du nombre de jours (45) nécessaires pour la production d'un poulet commercialisable de 2 kilogrammes en moyenne, la situation devient alors pratiquement invivable. En effet, les poulets de 45 jours consomment excessivement, 6 à 7 jours de dépassement suffiront pour que le producteur ne soit plus capable de gagner le moindre franc.

Nous n'oublions pas l'inorganisation des différentes tournées et actions vers les fournisseurs que nous avons eu le temps d'observer et qui sont à l'origine d'autres coûts : pour trois achats prévus, mais non urgents au cours d'une même journée, la voiture a été déplacée trois fois sans qu'il y ait autre chose à faire. L'aspect transport dont le coût intègre les frais généraux est ainsi souligné. D'autres aspects à corriger de ces mêmes frais sont la mauvaise gestion du gardiennage et de la consommation des différentes énergies (eau et électricité).

Nos observations pendant les enquêtes nous ont aussi permis de constater la gestion désordonnée et anarchique des activités par les volaillers : les mesures préventives contre les infections des animaux ne sont pas respectées (gardiennage, port de chaussures désinfectées etc.) ; le lisier est déversé dans les rigoles du voisinage, ce qui peut entraîner des maladies ; les volaillers oublient de donner de l'eau ou à manger aux animaux. Bref, il y a un manque total de professionnalisme et même de sérieux qui occasionne des pertes, et donc des coûts.

2.1.3. Résultats de l'étude documentaire

Pendant l'évaluation du coût de production du poulet de chair dans le cadre de nos travaux dans leurs documents, la structure des coûts que nous présentent les éleveurs sont assez contestables : tous ne tiennent pas compte de la perte de poulets pendant la croissance, alors que celle-ci atteint très facilement le dixième (1/10) du cheptel. Même si ces morts sont survenues pendant la première journée, ces poussins coûtent déjà au moins (430+X) F CFA. Voilà une limite comptable que nous soulignons et qui montre en réalité que les coûts que présentent certains éleveurs n'intègrent pas certaines charges, ils seraient donc inférieurs aux vrais valeurs. Mais, il y a aussi l'effet contraire, c'est-à-dire qu'ils intègrent des valeurs qui n'ont pas lieu d'intervenir. Cela se manifeste surtout au niveau du calcul de la quantité d'aliment consommée où les techniques de FIFO et de LIFO sont maniées dans tous les sens.

2.1.4. Résultats des entretiens et solutions envisagées par les producteurs

Aucun des producteurs interviewés n'a jamais suivi de formation, qu'elle soit relative aux techniques d'élevage de poulets de chair ou à la comptabilité. Alors que tous ont déjà plus de cinq années d'activité et déclarent ne pas réaliser des rendements satisfaisants. Le propriétaire de l'unité 1 déclare ne même rien gagner, il est juste optimiste quant à l'avenir et est un amoureux de poulets de chair. Les données recueillies nous permettent aussi de constater que la prophylaxie n'est pas suivie comme il se doit. Pendant que les vétérinaires – vendeurs de médicaments estiment que chaque poulet doit coûter au moins 140 F en médicaments consommés, les producteurs atteignent rarement la barre de 100 si jamais ils intègrent la médication des animaux dans leurs activités; ils n'ont même pas de vétérinaires pour la plupart.

Le tableau suivant nous l'indique clairement.

Tableau 9 : Taux d'utilisation de vétérinaires par les producteurs.

Unités de production de poulets de chair	Vétérinaire ?
Unité 1	Non
Unité 2	Non
Unité 3	Non
Unité 4	Recours aux services d'un vétérinaire en cas de difficultés
Unité 5	Non
Unité 6	Oui
Taux	1/6 = 16.66%

Source : données des entretiens.

Les éleveurs sont unanimes sur le fait qu'il faut nécessairement créer des abattoirs et des chambres froides pour qu'ils puissent arrêter de nourrir les bêtes à 45 jours de croissance. Ils pensent que l'Etat ne soutient pas assez les aviculteurs camerounais et estiment de ce fait que le déclic ne pourra véritablement provenir que de celui-ci. Il pourrait par exemple organiser des formations à l'intention des éleveurs de poulets et même des autres acteurs. L'Etat a tous les moyens qu'il faut pour faire décoller réellement la filière avicole du Cameroun. Il faut souligner que les éleveurs insistent davantage sur les solutions qui ne seraient pas entreprises par eux-mêmes. Heureusement que nous menions nous même nos enquêtes et qu'il s'agissait des entretiens semi-directifs (nous avons donc la possibilité de réorienter nos questions), car il n'était pas évident de les entendre dire qu'ils avaient des manquements dans la gestion de leurs activités ; pourtant, nous avons remarqué beaucoup de limites. Mais, tout compte fait, ils ont admis qu'il leur fallait des formations approfondies. Nous avons résumé le bilan des entretiens avec les éleveurs dans un tableau que nous présentons en annexe 9.

Nous allons maintenant présenter les résultats de l'enquête auprès des ménages, c'est après que nous procéderons à la vérification des hypothèses à partir des données de l'enquête auprès des éleveurs.

2.2. Résultats de l'enquête auprès des ménages

Il s'agit de présenter ce que les ménages pensent et davantage ce qu'ils attendent en termes de prix, de lieu d'achat, de formes de présentation du poulet de chair et de toute autre condition de vente. Nous ferons aussi état de quelques idées marquantes issues des croisements que nous avons effectués entre différentes variables.

2.2.1. Caractéristiques générales des ménages

Nous ressortirons ici tout ce que les ménages ont donné comme informations sur le lieu d'achat et le prix d'achat actuels des poulets de chair de 45 jours, le revenu et la taille de ménage, le budget alimentaire.

Tableau 10 : Lieu d'achat du poulet de chair.

Lieu d'achat du poulet	Effectif	Fréquence
Non réponse	0	0%
Marché MVOG ADA	53	37.8%
Marché MFOUNDI	50	37.7%
Marché ESSOS	11	7.8%
Ferme	25	18.1%
Autres	11	7.8%

Source : données obtenues de l'enquête auprès des ménages.

Les ménages achètent leurs poulets de chair principalement aux marchés d'ESSOS et de MVOG ADA, seulement 25 sur les 140 interrogés effectuent leurs achats dans une ferme, tandis que 11 vont vers d'autres marchés : BIYEM ASSI et MVOG MBI. Le tableau qui suit nous présente les intervalles de prix qui leur sont pratiqués.

Tableau 11 : Prix d'achat du poulet de chair

Prix	Effectif	Fréquence
Non réponse	0	0%
[2400 – 2500]	58	41.4%
[2500 – 2700]	82	58.6%
TOTAL	140	100%

Source : données obtenues de l'enquête auprès des ménages.

Le poulet de chair de 45 jours est vendu aux ménages au moins à 2400 F et 58,6% d'entre eux l'achètent entre 2500 et 2700 F ; ce qui vient encore confirmer les données que nous avons déjà en posant notre question de recherche.

Observons ensuite la taille et le budget alimentaire mensuel des ménages pour nous rendre compte que certains ménages ont vraiment de la peine à s'en sortir ; surtout que le niveau de revenu en lui-même n'est pas intéressant : environ 66% des ménages ont un revenu mensuel compris entre 0 et 200 000 FCFA (confère annexe 6).

Tableau 12 : Taille des ménages.

Taille du ménage	Effectif	Fréquence
Non réponse	1	0.7%
2 Personnes	3	2.1%
3 Personnes	13	9.3%
4 Personnes	73	52.1%
5 Personnes	22	15.7%
6 Personnes	10	7.1%
7 Personnes	9	6.4%
Autres	9	6.4%
TOTAL	140	100%

Source : données obtenues de l'enquête auprès des ménages.

Tableau 13 : Budget alimentaire mensuel des ménages

Budget alimentaire du ménage (x 1000 FCFA)	Effectif	Fréquence
Non réponse	1	0.7%
0 – 15	4	2.9%
20 – 25	12	8.6%
25 – 40	40	28.6%
40 – 70	66	47.1 %
Autres	16	11.4%
TOTAL	140	100%

Source : données obtenues de l'enquête auprès des ménages

Environ 88% des ménages sont constitués d'au moins 4 personnes et 66% d'entre eux ont 200 000 F au plus comme revenu mensuel. Nous pouvons aussi remarquer que près de 30% des ménages prévoient 40 000F/mois au maximum pour assurer les charges gastronomiques, ce qui correspond à 1300F par jour. Si un ménage de 4 personnes peut se nourrir avec un revenu pareil, ne lui demandons surtout pas de consommer du poulet de chair quand il le souhaite. Ainsi, il lui sera carrément impossible de permettre à ses

membres de consommer 42 kg de viande par an comme le préconise la FAO. Donc, s'il faut compter sur les poulets pour approcher cette barre, le chemin reste long. Nous apprécions davantage la faiblesse du revenu des ménages. C'est celle-ci qui avait conduit la plupart vers l'achat de poulets importés.

Tableau 14 : Corrélation entre le revenu des ménages et l'achat du poulet importé

Revenu du ménage (x1000FCFA)	0	75	100	150	200	300	350	350	400	Plus de 500	TOTAL
Poulet congelé importé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	75	100	150	200	250	350	400	400	500	500	
OUI	85.7%	100%	86.4%	96.1%	100%	91.7%	100%	77.8%	33.3%	100%	90.7%
NON	14.3%	0%	13.6%	3.4%	0%	8.3%	0%	22.2%	66.6%	0%	9.1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : données obtenues de l'enquête auprès des ménages.

En croisant les variables revenu du ménage et achat du poulet importé, on obtient une dépendance très significative : avec $\chi^2 = 22,79$, elles sont corrélées à 99,33%. Les valeurs du tableau sont bien les pourcentages en colonne établis sur 140 observations. Ceux qui achetaient du poulet importé se recrutaient donc majoritairement parmi les ménages à plus faible revenu.

Nous allons à présent aborder les conditions dans lesquelles les ménages souhaitent acheter du poulet de chair de 45 jours.

2.2.2. Différentes attentes des ménages

Les attentes se résument en trois aspects : le prix, la présentation du poulet et la vente.

Tableau 15 : Attentes sur la vente du poulet de chair.

Attentes liées au prix et à la vente au frais	Effectif	Fréquence
Non réponse		
La réduction du prix	131	93.6%
La vente par système de grammage	76	54.3%
La vente du poulet frais dans les poissonneries	89	63.5%
La vente du poulet frais dans les supermarchés	19	13.6%
Autres	6	4.3%
TOTAL		

Source : données obtenues de l'enquête auprès des ménages.

Pratiquement tous les ménages interrogés (93,6%) souhaitent que le prix de vente du poulet de chair de 45 jours soit revu à la baisse, environ 76% d'entre eux sont prêts à acheter du poulet au frais, tandis que 54,3% accepteraient de l'acheter par un système de grammage. Il ne se pose donc véritablement pas de problèmes si des chaînes de froid sont mises en place pour pallier le problème de surcoût remarqué notamment en période de saturation du marché. A quel prix les ménages souhaitent alors acheter le poulet à 45 jours ?

Tableau 16 : Prix attendu du poulet de chair de 45 jours.

Prix psychologique	Effectif	Fréquence
Non réponse	3	2.1%
1800 FCFA	13	9.3%
2000 FCFA	54	38.6%
2200 FCFA	61	43.6%
Autres	9	6.4%
Total	140	100%

Source : données obtenues de l'enquête auprès des ménages.

Presque tous les ménages (91,5%) souhaitent acheter le poulet de chair de 45 jours à 2200F au maximum, seulement 9 ménages (6,4%) ont l'attention davantage rivée sur le poids de l'animal à un moment donné : ils peuvent l'acheter même à un prix de 3500 F, à condition qu'il pèse au moins 2 kg à 45 jours. Nous constatons que la plage de prix qui intéresse le plus les ménages (1800-2200) rejoint les prix pratiqués pour les poulets importés il y a quelques années, ce qui confirme le facteur « prix alléchant » de la réussite du poulet importé comme véritable raison d'achat. Alors, quelque soit la stratégie à adopter pour permettre aux ménages de consommer assez souvent ou de plus en plus de poulets de chair, il n'est pas question de perdre de vue que c'est une cible très sensible au prix, notamment à cause de son pouvoir d'achat faible.

Il s'agit maintenant de procéder à la vérification de nos hypothèses de recherche, il faut préciser que celle-ci constitue l'aboutissement de 65 jours d'expérimentation. En effet, les 6 éleveurs nous ont permis de les suivre (par les observations et des questions de parcours, l'étude de leurs documents comptables et l'entretien qui marquait le début de la collaboration).

2.3. Vérification des hypothèses de recherche

Nous sommes partis des hypothèses de recherche énoncées au deuxième chapitre pour recueillir des données empiriques. Il s'agit maintenant de les situer par rapport aux données du terrain pour les confirmer ou les infirmer.

Il n'y a pas assez de frais généraux dans les activités de production de poulets de chair, ceux qui sont disponibles sont très souvent mal gérés. C'est le cas des frais de litière, de logistique, de sécurité, d'eau et d'électricité qui peuvent bien être amoindris: le volailler sert de l'eau aux animaux en laissant verser une bonne partie au sol et parfois en laissant l'eau du robinet couler inutilement ; le sol étant mouillé, il faut plus rapidement remplacer la litière dont le coût constitue aussi les frais généraux. Les lampes restent souvent allumées inutilement dans la ferme et dans le magasin, ce qui engendre des frais qu'on aurait pourtant pu éliminer. En étant donc plus exigeant, les éleveurs peuvent contribuer à l'optimisation de leur coût par la diminution ou l'élimination de certains frais généraux. Notre période d'expérimentation nous a permis de nous en rendre compte de manière concrète ; en effet, la collaboration avec les éleveurs a permis que nous travaillions spécifiquement sur les frais d'énergie (eau et électricité) et de litière. A la fin des six conduites de bande de poulets, tous ces frais ont diminué. Par exemple, les frais d'eau sont passés de 32 à 17 F/poulet dans l'unité 5 (cheptel de 1000 poulets) ; les frais de litière sont passés de 28 à 13 F/poulet dans l'unité 4 (cheptel de 1000 poulets) et les frais d'électricité sont passés de 50 à 40 F/poulet dans l'unité 3 (cheptel de 800 poulets). Ainsi, la mise en œuvre d'un plan ponctuel d'optimisation des frais généraux (énergie et litière) nous a permis de contribuer à la réduction du coût de production dans toutes les 6 unités d'expérimentation. Notre première hypothèse se trouve ainsi confirmée. *H1 : La mise en œuvre d'un plan d'optimisation des frais généraux a une incidence positive sur le coût de production.* Les mesures préventives contre les infections et la protection des animaux ne sont pas toujours respectées : les étrangers ne mettent pas les chaussures appropriées pour accéder à la ferme, ils entrent ainsi avec d'autres microbes qui vont causer des maladies ; les fermes sont construites par des matériaux parfois inadaptés qui facilitent la pénétration des chats qui viennent dévorer les poulets, et le gardiennage n'est pas toujours bien assuré. La sécurité n'est donc pas tout à fait maîtrisée.

Les conditions de travail font très souvent défaut, c'est-à-dire que les meilleures conditions (management de l'exploitant, pénibilité de la tâche, régularité des salaires...) ne sont pas

réunies pour que les employés de la ferme conduisent normalement une bande de poulets jusqu'à 45 jours.

Certains éleveurs, en déversant du lisier dans les rigoles aux alentours de la ferme, polluent leur environnement immédiat, ce qui peut leur provoquer des maladies, leurs volaillers et les animaux sont évidemment aussi exposés. De toutes les manières, les soins que ces cas peuvent créer sont des sources de coût que l'on peut simplement éviter en respectant son environnement. Nous comprenons alors avec plus de profondeur les propos d'un éleveur industriel pendant nos explorations : « *l'assainissement de l'environnement des poulets est très important dans la recherche d'une meilleure rentabilité, il suffit que l'éleveur néglige la désinfection des chaussures des étrangers ou le nettoyage des alentours de la ferme pour se retrouver avec 40% de perte d'animaux* ». Nous avons pu aussi nous rendre compte que les unités qui ne se souciaient pas tellement de cet assainissement enregistraient plus de morts, c'est le cas de l'unité 6. Par rapport à la sécurité, nous avons vécu le comptage de poulets tués (8 poulets âgés de 36 jours) pendant une nuit par un chat qui s'était infiltré dans l'unité 5. Celle-ci a aussi un frein lié à la mauvaise exécution des tâches : la non maîtrise des conditions de travail; en effet, elle ne parvient pas à bien gérer ses tâches parce qu'elles sont assez pénibles pour un seul volailler qui est en plus faible physiquement.

Nous parvenons donc ainsi à la confirmation de notre deuxième hypothèse. *H 2 : La maîtrise de la sécurité, des conditions de travail et le respect de l'environnement influencent positivement le coût de production du poulet de chair.*

Plusieurs éleveurs ne sont pas capables de dire le réel coût de production du poulet, toujours est-il que celui-ci se trouve déjà assez élevé, même en ne considérant que les données qu'ils fournissent. Plusieurs d'entre eux négligent la prophylaxie, ce qui est à l'origine des pertes, et donc forcément des coûts. Un vétérinaire nous a d'ailleurs déclaré à ce propos : « *la gestion rigoureuse de la prophylaxie des poulets permet à l'éleveur de se garantir une marge de sécurité considérable par rapport aux pertes en animaux, un éleveur peut perdre 60% de son cheptel pour avoir négligé la vaccination de sa volaille contre une maladie. La même rigueur doit être observée, en faisant par exemple recours à son vétérinaire, quand l'éleveur constate une anomalie dans le comportement des animaux* ». Les unités de production 1 et 4 géraient assez mal la prophylaxie et c'est justement là-bas que nous enregistrons trop de morts. Les volaillers diminuaient les doses

des médicaments ou tout simplement ils sautaient les jours pour faire des économies en médicaments. A côté de cet aspect prophylactique, nous avons aussi analysé la gestion de l'alimentation des poulets. Les unités 1, 3 et 4 composent leurs aliments avec des détours, elles mettent en effet trop de maïs (jusqu'à 70% au lieu de 50% de la composition de l'aliment), étant donné son prix bas par rapport aux autres intrants. Elles pensent gagner, mais se retrouvent plutôt entraînés de perdre. En effet, les vétérinaires nous expliquent que cette mauvaise manœuvre conduit à l'obtention de poulets chétifs de 45 jours. Nous avons pu réellement nous rendre compte qu'au 45^e jour, les poulets de ces 3 unités de production paraissaient plus jeunes que les autres.

Ainsi, l'atteinte de l'efficacité maximale du système de production dépend des éléments qui s'apparentent à des détails, mais qui sont déterminants comme nous venons de le constater avec l'alimentation et la prophylaxie. Il faudra nécessairement pour cela que les producteurs se tournent vers la recherche de l'efficacité, il suffit d'un peu de volonté et de sérieux. La troisième hypothèse se trouve ainsi justifiée. *H 3 : L'atteinte de l'efficacité maximale du système de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.*

Commander et transporter la provende ou les intrants de sa constitution ; les stocker ; les gérer quand ils sont en stock ; affecter ces intrants à l'usage indiqué ; transporter les poussins vers l'unité de production sont autant de sous-activités dont les coûts entrent dans la constitution du coût de production du poulet de chair et qui sont liées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production. Nous avons pu remarquer comment elles sont gérées sans professionnalisme et sans souci d'efficacité et les entretiens nous ont permis d'en discuter avec les éleveurs qui reconnaissent ces insuffisances. Nos expérimentations nous ont fait entrevoir une possible amélioration. Nous avons concentré notre attention sur un moyen de production, le maïs. L'unité de production 6 enregistre toujours des progressions dans le prix de son maïs, parce que l'éleveur prospecte le marché des fournisseurs pour rechercher les meilleurs prix et ceux-ci sont davantage améliorés en raison des grandes quantités qu'il achète. Les autres unités d'étude ont plutôt un seul fournisseur et lui font une confiance aveugle, ils ont des prix plus élevés. Ceci marque une différence dans l'approche de la réception du maïs ; l'unité 6 et les autres reçoivent donc chacune le maïs, mais il y a déjà un fossé dans la recherche de l'optimisation des coûts. Au niveau du stockage du maïs, des fossés sont également perceptibles.

L'unité de production 5 avait pris l'habitude de superposer les sacs de maïs sans se soucier de leur date d'arrivée, c'est avec notre questionnement qu'elle a pu constater que les sacs en contact avec le sol étaient mottés (des sacs qui avaient été témoins d'au moins deux bandes de poulets). C'est une défaillance à la fois liée au stockage et à l'affectation de ce moyen de production, elle aurait pu être évitée. Ainsi, les sous-activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation du maïs créent réellement de la valeur si elles sont gérées dans le but de rechercher de l'efficacité. Notre quatrième hypothèse de recherche se trouve ainsi confirmée. *H 4 : Une meilleure gestion des activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production a une influence significative sur le coût de production du poulet de chair.*

Selon Porter, la firme comprend mieux le comportement de ses coûts et arrive à les optimiser si elle procède à la décomposition de sa structure en activités créatrices de valeur qu'il faut identifier pour chaque cas. Nous les avons identifiées pour le cas des unités de production de poulets de chair : la logistique interne dont la précédente hypothèse découle ; la production ; l'infrastructure de la firme ; le développement technologique, la recherche et le développement. Et nous avons pu constater, avec nos expérimentations relatives aux deux dernières hypothèses, que chaque activité considérée devenait une cible particulière ; les exploitants avaient toute leur attention focalisée sur chacune d'elle, pour suivre le comportement de leurs coûts respectifs. Ils ont tous reconnu la praticité de cette démarche qui se démarque de celle qu'ils avaient l'habitude d'utiliser : *une démarche globalisante qui ne consiste pas en réalité à suivre le comportement des coûts, mais à additionner ceux-ci pour obtenir le coût de production, en trichant au passage dans la composition des aliments et la gestion de la prophylaxie.* La validation des hypothèses 3 et 4, qui sont justement liées à la chaîne de valeur de Porter, nous montre comment cette décomposition en différentes activités a permis de mieux suivre le comportement des coûts des activités associées à la réception, au stockage, à l'affectation du maïs dans la composition de la provende et à la production (production de l'aliment, gestion de la prophylaxie). Nous avons surtout abouti à un résultat intéressant : il y avait dans chaque cas une incidence positive sur le coût de production. Les éleveurs ont donc pu apprécier notre démarche, ils ont compris comment cette décomposition pouvait vraiment les aider à améliorer leurs coûts. Ainsi, la dernière hypothèse est également vérifiée. *H 5 : La décomposition de l'unité de production en différentes activités permet de comprendre le comportement des coûts et de les optimiser : elle permet d'optimiser le coût de production du poulet de chair.*

Toutes nos hypothèses ont donc été vérifiées, mais le chemin n'aura pas été facile. La principale difficulté rencontrée dans la conduite de ce travail de terrain a été de réussir à rencontrer les éleveurs, la plupart d'entre eux ayant plusieurs activités et même que d'autres nous rejetaient en pensant avoir affaire au fisc. Le plus important c'est que nous ayons réussi à y arriver, malgré les barrières. Notre première fierté c'est que les exploitants des 6 unités de production touchées par notre étude ont été satisfaits de notre passage, leurs réactions motivent davantage notre volonté de continuer ce travail dans le cadre d'une recherche ultérieure. Il ne nous reste plus qu'à conclure ce chapitre avant d'introduire le dernier qui présente les différentes propositions.

L'objectif de ce chapitre était de présenter dans les détails la méthodologie mise en œuvre pour la vérification de nos hypothèses de recherche. Cette vérification a alors nécessité une descente sur le terrain, dans le but de rencontrer quelques producteurs de poulets de chair. Nous y avons notamment effectué des enquêtes qualitatives et plus précisément des entretiens individuels, semi directifs.

En guise de synthèse, sur le plan méthodologique, l'étude que nous avons menée n'était pas que qualitative, puisque nous avons été amené à quantifier des données. Nous avons aussi beaucoup observé, tout comme une recherche documentaire a été faite depuis les premières explorations jusqu'à la fin des travaux de terrain. Les outils de collecte conventionnels pour les études qualitatives ont été largement exploités, à l'instar de la cooptation, du guide d'entretien et des grilles d'observation. Le dépouillement, l'analyse et l'interprétation ont présenté l'exigence de l'utilisation d'un procédé en trois étapes : la structuration des informations recueillies, la catégorisation et le comptage.

C'est avec l'aide de tous ces outils que nous sommes parvenus finalement au tournant décisif de notre troisième chapitre, à savoir la vérification de nos hypothèses de recherche. Nous relevons que la logistique interne ou amont de l'unité de production de poulets de chair ne crée pas, pour un éleveur passif et/ou paresseux, de valeur réelle qui puisse contribuer à la réduction du coût de production du poulet ; mais en considérant la logistique comme une activité significative, la tendance s'inversera forcément comme nous l'avons relevé dans l'unité 6. Nous relevons aussi que l'activité « production de poulets de chair » peut créer une valeur réelle qui puisse contribuer à une excellente optimisation du coût de production de ceux-ci. Il faudra nécessairement pour cela que les producteurs se tournent vers la recherche de l'efficience. Nos hypothèses de recherche ont toutes été

confirmées ; alors, la mise en place de la chaîne type de valeur de l'unité de production du poulet de chair (c'est-à-dire la décomposition de l'unité de production en différentes activités créatrices de valeur) permet de comprendre le comportement des coûts et de parvenir à une optimisation du coût de production.

Au terme, toutes nos hypothèses de recherche ont pu être confirmées, mais leur application mérite cependant d'être complétée par des solutions ne relevant pas de la compétence des éleveurs eux-mêmes. Ce n'est que de cette façon, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, que la filière avicole en général pourra prendre définitivement son envol. L'étude quantitative que nous avons réalisée auprès des ménages de la ville de Yaoundé avait justement pour but de connaître les attentes de ceux-ci, afin de proposer des solutions selon des perspectives plus grandes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Proposition d'un plan d'optimisation du cout de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de la ville de Yaoundé

« L'implantation des équipements industriels et commerciaux adéquats offre un champ d'activités porteur aux opérateurs de la filière avicole au Cameroun. Il manque au pays et même à la sous région, d'abattoir industriel et de laboratoire d'analyse et de suivi de pointe»¹²

La filière avicole du Cameroun a connu et continue de connaître de grandes difficultés, lesquelles font de plus en plus réfléchir les acteurs de toutes catégories. Des interrogations se bousculent en effet quant à la trajectoire d'avenir de cette filière. Si certains acteurs (observateurs, consommateurs ou producteurs) s'arrêtent sur le laxisme et la gabegie, qui sont des maux courants dans la société camerounaise, pour penser que l'avenir risque de s'assombrir davantage, d'autres par contre vont plus loin et expliquent le mal tel qu'il est vécu de manière spécifique dans la filière avicole nationale. Ces derniers pensent que rien ne devrait décourager les acteurs, qu'ils devraient aller de l'avant dans les efforts qu'ils entreprennent pour éviter la mise à genou de la filière avicole. Il s'agit notamment de continuer à solliciter l'appui des pouvoirs publics. Comme eux, nous osons croire en l'avenir, des leviers d'actions doivent être maniés sur un plan tout à fait opérationnel ; et ce n'est qu'après que le soutien de l'Etat viendra booster les premiers efforts et l'économie camerounaise pourra ainsi se porter mieux par le biais de l'aviculture, des emplois seront créés et les investisseurs satisfaits. Qu'est ce qu'il faudra alors concrètement faire pour amener la filière à redécoller véritablement ? La réponse à cette question constituera le menu principal de ce dernier chapitre. Le chapitre précédent avait pour rôle de procéder à la vérification empirique de nos hypothèses de recherche. S'il a abouti à la présentation des résultats obtenus, puis à l'interprétation de ceux-ci et à la présentation de la situation de ceux-ci par rapport à nos hypothèses de recherche, le présent chapitre suit la démarche : il apporte des propositions qui sont en réalité la réponse à la question centrale de notre travail.

Ce chapitre beaucoup plus analytique nous conduit au cœur de la problématique qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche. Contrairement aux trois premiers, il clôt la

¹² ACDIC (2005), *L'importation massive de poulets congelés au Cameroun : état des lieux, enjeux et perspectives, Rapport d'études*, p 79.

recherche et se veut fondamental dans notre approche. Il a, comme nous l'avons déjà souligné, pour objectif de proposer une dynamique plus adaptée aux dimensions stratégique et opérationnelle des petites unités de production de poulets de chair dans la ville de Yaoundé. Il est présenté en deux sections.

La première section procède à l'analyse diagnostique de la filière avicole du Cameroun, celle-ci découle de la phase exploratoire. La dernière section quant à elle fait une série de propositions d'actions susceptibles de garantir à la filière avicole, particulièrement à son volet poulet de chair, « une place au soleil ». Il est notamment question de fournir aux unités de production de petite taille, des moyens leur permettant d'optimiser leur coût de production.

Section 1: Analyse diagnostique de la filière avicole du Cameroun

Nous connaissons globalement les facteurs qui freinent l'évolution de la filière avicole nationale, il est important de faire son analyse diagnostique afin de dégager non seulement les opportunités que peut exploiter cette filière, mais aussi les menaces qui pèsent sur elle. Il s'agit de faire l'état des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'activité avicole.

1.1. L'analyse du macro-environnement: opportunités et menaces de la filière avicole du Cameroun

Le macro-environnement désigne ici un ensemble de facteurs qui s'imposent à un secteur ou à une entreprise et déterminent le cadre de son activité. Ils peuvent être politiques, technologiques, économiques ou socioculturels. Le tableau suivant permet d'apprécier l'incidence de l'ensemble des facteurs politiques, économiques, socioculturels et technologiques sur les activités de la filière avicole camerounaise. Cela permettra d'entreprendre au mieux des actions efficaces et efficientes pour relancer celle-ci.

Tableau 17 : La filière avicole du Cameroun dans son macro environnement

Facteurs	Opportunités	Menaces e	Actions à entreprendre
Politiques	<i>Environnement politique stable, ponctué de plusieurs malaises, mais encore propice à ce type d'investissement</i>	<i>Les opérateurs de la filière ne bénéficient pas réellement de l'appui des pouvoirs publics. Ils sont souvent intervenus de manière légère et les résolutions prises n'ont pas été de nature à faire décoller véritablement la filière avicole.</i>	<i>Les opérateurs de la filière doivent continuer à solliciter l'Etat pour qu'il impulse une réelle dynamique en vue d'atteindre de véritables niveaux d'amélioration. L'Etat est incontournable si l'on veut voir la filière avicole se développer et se structurer efficacement.</i>
Economiques	<i>La propension à la consommation est élevée. Malgré le pouvoir d'achat faible, le poulet est trop prisé et toutes les couches sociales s'efforcent de l'acquérir. Il y a donc de la demande, la production viendrait la satisfaire.</i>	<i>Les populations sont tellement sensibles aux prix. Il a fallu que des campagnes soient menées pour les sensibiliser sur la mauvaise qualité des poulets importés pour que beaucoup cessent d'en consommer. Les importations de poulets congelés constituent un réel danger pour la production locale</i>	<i>Il y a une nécessité de mettre l'accent sur la production nationale de poulets pour que celle-ci vienne satisfaire la demande qui existe. Mais pour le faire, il va falloir allier à cela des mesures d'accompagnement : c'est le cas de l'installation des abattoirs industriels qui vont certainement permettre de réduire le coût de production du poulet</i>
Socioculturels	<i>Les Camerounais ne s'accordent pas toujours sur la nécessité de consommer le «made in Cameroon», beaucoup de citoyens choisissent ce qu'ils trouvent meilleur.</i>	<i>Si le poulet local n'est pas produit et distribué dans des conditions que certains souhaitent, il serait difficile de les voir en consommer. Certains seraient même prêts, à défaut d'avoir un autre poulet, à s'abstenir carrément.</i>	<i>Il faut nécessairement opérer une analyse du marché pour connaître les attentes des consommateurs. La légère que nous avons faite nous laisse penser qu'il faudra avoir des segments de marché : poulet congelé local, poulet local fumé, poulet vif...</i>
Technologiques	<i>Il y a plein d'investisseurs potentiels qui peuvent éventuellement être utiles pour la mise en place des équipements industriels de l'aviculture.</i>	<i>Tant qu'il n'y aura pas des équipements dignes de ce nom pour accompagner la filière vers son évolution et son industrialisation, il n'y aura pas non plus une véritable filière.</i>	<i>Toutes les forces doivent se mobiliser pour décrocher les financements nécessaires à l'industrialisation de la filière avicole du Cameroun. L'Etat peut y jouer un très grand rôle</i>

Source: auteur, à partir des observations sur le terrain et des entretiens.

1.2. Forces et faiblesses du Mix Marketing du poulet de chair camerounais

L'analyse du Mix Marketing nous conduit à mettre à nu les forces et faiblesses de l'activité des opérateurs de la filière avicole du Cameroun et particulièrement en ce qui concerne le poulet de chair. Ainsi, puisqu'il est composé du bien en lui-même, du prix, de la distribution et de la communication, nous scruterons ces éléments de près pour pouvoir apprécier l'offre poulet tel qu'il se présente aujourd'hui. C'est ce que nous appelons aussi

le micro environnement. Ce dernier désigne un ensemble d'éléments sur lesquels l'entreprise ou le secteur peut agir par sa stratégie. Nous observerons justement la stratégie qui pilote ce mix marketing en amont.

1.2.1. Le contenu de l'offre: le poulet de chair, sa présentation et son prix

Dans le cadre des activités des aviculteurs camerounais, il faut relever, sur le plan du mix marketing, des forces comme des faiblesses.

Comme forces, il existe un syndicat interprofessionnel qui coordonne le dynamisme d'ensemble pour promouvoir tous les produits de la filière en général. Depuis un certain nombre d'années, l'IPAVIC fait trop parler de lui dans toutes les actions que l'Etat entreprend pour donner une vie réelle au poulet de chair local ; c'est le cas de la bataille que le ministère du commerce mène pour faire appliquer les prix homologués pendant les fêtes de fin d'année.

L'interprofession est le premier à encourager cette démarche, pour amener plus de camerounais à vivre les fêtes avec la viande qui semble la plus prisée pour l'instant au Cameroun. Mais, ce qui ne se voit pas toujours dans ce genre d'actions et qui constitue une importante faiblesse c'est que l'interprofession avicole n'est composé que d'acteurs de l'aviculture (éleveurs, techniciens...) ayant une certaine importance, ceux là même dont les structures sont beaucoup plus proches de véritables industries, ils peuvent donc vendre leurs produits à des prix réduits et avec moins de risque que les petits acteurs. Ceux-ci sont ainsi négligés, alors que les petits éleveurs du poulet de chair approvisionnent le marché à plus de 70%. Leurs produits ne sont donc pas concernés par les actions de l'IPAVIC.

Le poulet de chair se vend très généralement sur pied dans les principaux marchés de nos villes, seulement quelques acteurs isolés trouvent d'autres techniques comme la présentation des poulets sous la forme fumée. Ce qu'il faut peut être souligné c'est que le poulet de chair, où qu'il se trouve, où qu'il s'achète et quelle que soit la forme de présentation avec laquelle on la distribue, présente des atouts nutritifs particuliers. C'est les mêmes poulets, même s'ils sont engraisés dans des unités de production différentes. C'est au niveau des restaurants qu'une différenciation spéciale peut leur être donnée.

Le prix moyen du poulet de chair tel qu'il est vendu dans les marchés MVOG ADA et ESSOS est de 2600 F en février 2010. C'est pendant les fêtes de fin d'année que l'Etat

homologue les prix à 2200 F ; mais ce qu'il faut dire c'est qu'il y a des points de vente spécifiques installés par l'IPAVIC. Il n'est pas toujours très sûr de retrouver ce prix ailleurs.

1.2.2. La distribution

Pour ce qui est de la distribution, on peut souligner de prime abord qu'elle n'est pas exempte de faiblesses : il n'y a pas de véritable synergie d'ensemble, c'est l'activité de l'aviculture camerounaise qui est la plus informelle. En effet, être informelle ne veut pas dire automatiquement qu'elle présente des faiblesses, mais cette situation ouvre des voies de désorganisation. Les distributeurs sont installés dans les marchés de MVOG ADA et ESSOS, si nous prenons le cas de Yaoundé. Leurs points de vente sont toujours en état de répugnance, ce qui amène, comme nous l'avons constaté, certains consommateurs à acheter les poulets dans les supermarchés. Chaque distributeur se déplace pour aller chercher des poulets dans les unités de production dissimulées un peu partout dans la ville ; ce n'est qu'en période de pénurie de poulets dans la ville qu'ils se déplacent vers d'autres régions, notamment vers l'ouest. Les distributeurs présentent des dangers énormes pour les producteurs, dans la mesure où ceux-ci leur accordent parfois des ventes à crédit. En effet, n'étant reconnus par aucune institution comme distributeurs de poulets, ils peuvent facilement ruiner certains producteurs et disparaître dans la nature. Il n'est pas aussi évident pour le consommateur de mener une transaction similaire avec le distributeur sans avoir peur de ne pas retrouver celui-ci le lendemain.

La principale force que nous relevons au niveau de la distribution de poulets de chair est que celle-ci est constituée d'acteurs infatigables qui sont toujours présents pour satisfaire les ménages. Il n'y a jamais eu pénurie de poulets parce qu'ils ont refusé de travailler, c'est généralement parce que la demande a augmenté.

1.2.3. La communication

Les actions communicationnelles ne sont pas l'apanage des aviculteurs camerounais. Quand on parle de l'aviculture dans la presse nationale, c'est très souvent parce que les journalistes veulent bien informer le public sur un certain nombre de données et de faits. Les acteurs eux mêmes n'ont pas véritablement le souci d'accompagner leurs actions par des campagnes de publicité ou d'information. L'IPAVIC a quand même pris l'habitude

d'afficher des banderoles pour communiquer. On peut évidemment comprendre ce manque de culture de communication par le fait que le poulet se cherche et se trouve par le consommateur ; c'est une viande tellement prisée, pour des manifestations notamment, que les acteurs ne sont même pas toujours sûrs de satisfaire entièrement la demande.

De ce qui précède, l'on réalise qu'il y a quand même beaucoup de faiblesses par rapport aux forces, tout comme il y a tellement de menaces. Ce qui est sûr c'est que les possibilités d'actions à entreprendre ne manquent pas.

Nous avons posé notre problème de recherche, nous y avons apporté des réponses provisoires et nous avons recueilli des données sur le terrain pour faire notre appréciation. Ce dernier chapitre se présente essentiellement comme la phase des propositions. Mais, nous avons voulu faire un arrêt sur l'analyse diagnostique de la filière avicole pour avoir une visibilité claire et plus cohérente prenant en compte tous les aspects de l'environnement direct de la filière avicole et du poulet de chair. Cela nous permet alors de développer dans la suite des apports plus englobant. Mais avant d'y arriver, recherchons les stratégies qui sous-tendent le mix marketing du poulet de chair local.

1.2.4. Quelles stratégies sous-tendent le mix marketing du poulet de chair en amont ?

Les éleveurs de poulets de chair sont confrontés aux problèmes de surcoût qui font en sorte que leurs biens ne parviennent pas aux ménages à des prix raisonnables, étant donné le réel problème de pouvoir d'achat face auquel se trouvent les consommateurs et l'obstacle que constituent les distributeurs de poulets de chair. Il arrive que des producteurs vendent leurs poulets à perte : quand on se retrouve dans une période sans fête majeure, le producteur peut aller très au-delà de 45 jours avec ses animaux ; dans ce contexte, il préfère les vendre à un prix dérisoire que de continuer à les entretenir. Ainsi, il réalise souvent de très mauvaises performances. Pour donc être performant sur toute une année (ce qui correspond à l'élevage de 5 bandes de poulets), le producteur doit considérer toutes ses performances et contreperformances de l'année. Par performance d'une unité de production de poulets de chair, nous entendons l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. La performance c'est donc la réalisation des objectifs. Ainsi, la performance dépend d'un référent : l'objectif ; elle est multidimensionnelle dès lors que les objectifs sont multiples ; elle est subjective, puisqu'elle est le produit d'une opération par

nature subjective qui consiste à approcher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention. De ce point de vue, il paraît évident d'être surpris de voir certains producteurs évoluer sans pouvoir dire exactement ce qu'ils ont gagné de leur activité. Ils y injectent de l'argent à tort et à travers. Nous sommes donc en présence d'acteurs n'évaluant pas leur performance ; pourtant, celle-ci présente un double intérêt : sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints et sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout de réactiver le processus en cas de problème.

Il existe en général deux méthodes pour évaluer la performance commerciale: *l'évaluation à partir d'un indicateur* ; celui-ci trouve son importance dans une évaluation dans la mesure où il apporte des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord, c'est la deuxième méthode: *l'évaluation à travers le tableau de bord*, qui est un guide permettant au responsable de contrôler l'évolution des activités. C'est l'outil le plus approprié pour une évaluation, il est structuré d'une grille d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'efficacité de toutes les activités à une période précise.

Les éleveurs évoluent donc globalement dans l'incertitude et le manque de compétence dus à l'absence ou à l'insuffisance de formations. Il n'existe pas à proprement parler de stratégie qui puisse sous-tendre le mix marketing du poulet de chair. Précisons bien, à toute fin utile, que cette situation concerne davantage ceux des éleveurs qu'on pourrait appeler *éleveurs artisanaux*, les exploitants d'unités de production de taille modeste. Cela nous fait dire, même avant de déboucher sur les propositions, qu'il faut former les éleveurs et entamer un processus de professionnalisation des activités de la filière avicole.

Section 2 : Contributions opérationnelle et managériale pour une optimisation significative du coût de production du poulet de chair de 45 jours.

Dans cette dernière section qui clôt définitivement notre travail de fin d'études, il est question pour nous d'apporter nos contributions, en fonction des résultats de notre enquête

sur le terrain, de notre enquête exploratoire et de l'analyse diagnostique que nous venons de présenter. Pour ce faire, nous allons y aller selon un plan tripartite composé de la contribution opérationnelle ou pratique, de la contribution managériale et des contributions sur les aspects théorique et social.

2.1. La contribution opérationnelle de notre recherche.

Il s'agit ici de donner la réponse la plus directe de notre question de recherche. Nous donnons à cet effet aux éleveurs, les moyens directs d'optimisation du coût de production du poulet de chair de 45 jours. Nous leur montrons dans la suite la nécessité de tenir compte de la chaîne de valeur du client.

2.1.1. L'apport de l'application de la chaîne de valeur aux unités de production de poulets de chair

Notre recherche nous a permis de comprendre que des actions spécifiques sont possibles pour optimiser le coût de production du poulet de chair dans les unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé. Les producteurs peuvent notamment agir sur les activités identifiées par la mise en œuvre de la chaîne de valeur, mais également sur les frais généraux:

Les frais généraux : notre période d'expérimentation nous a permis de nous rendre compte que la réduction ou l'élimination de certains frais généraux peut conduire à une optimisation du coût de production du poulet de chair. En effet, nous avons travaillé spécifiquement sur les frais d'énergie (eau et électricité) et de litière. A la fin des six conduites de bande de poulets, tous ces frais ont diminué. Par exemple, les frais d'eau sont passés de 32 à 17 F/poulet dans l'unité 5 (cheptel de 1000 poulets) ; les frais de litière sont passés de 28 à 13 F/poulet dans l'unité 4 (cheptel de 1000 poulets) et les frais d'électricité sont passés de 50 à 40 F/poulet dans l'unité 3 (cheptel de 800 poulets). Ainsi, la mise en œuvre d'un plan ponctuel d'optimisation des frais généraux (énergie et litière) nous a permis de contribuer à la réduction des coûts. Nous proposons de ce point de vue aux éleveurs de se tourner résolument vers la recherche de l'efficacité. Ils pourront, en réduisant certains frais généraux, parvenir à une optimisation réelle du coût de production du poulet de chair de 45 jours.

La maîtrise de la sécurité et le respect de l'environnement des poulets : certains éleveurs, en déversant du lisier dans les rigoles aux alentours de la ferme, polluent leur environnement immédiat, ce qui peut provoquer des maladies et les soins que ces cas peuvent créer sont des sources de coût que l'on peut simplement éviter en respectant l'environnement des poulets. Nous avons ainsi mieux compris les propos d'un éleveur : « *l'assainissement de l'environnement des poulets est très important dans la recherche d'une meilleure rentabilité, il suffit que l'éleveur néglige la désinfection des chaussures des étrangers ou le nettoyage des alentours de la ferme pour se retrouver avec 40% de perte d'animaux* ». Les unités de production qui ne se souciaient pas de cet assainissement enregistraient plus de morts ; c'est pour cette raison que nous proposons aux éleveurs de travailler rigoureusement pour rendre l'environnement des poulets le plus sain possible, c'est un moyen d'optimisation du coût de production qui est souvent trop négligé. Dans le même ordre d'idées, Les mesures préventives contre les infections et la protection des animaux ne sont pas toujours respectées : les étrangers ne mettent pas les chaussures appropriées pour accéder à la ferme, ils pourraient ainsi entrer avec d'autres microbes qui peuvent causer des maladies et occasionné des morts, et donc des coûts. Il est urgent que les éleveurs prennent en main la maîtrise de la sécurité et le respect de l'environnement de leurs poulets, car ces activités contribuent efficacement à l'optimisation du coût de production.

La conduite de la production : nous insisterons ici sur la prophylaxie et la gestion de la production de la provende.

Plusieurs éleveurs négligent la prophylaxie, ce qui est à l'origine des pertes, et donc forcément des coûts. Les unités de production 1 et 4 géraient assez mal la prophylaxie et c'est justement là-bas que nous enregistrons trop de morts. Les volaillers diminuaient les doses des médicaments ou tout simplement ils sautaient des jours pour faire des économies en médicaments. A côté de cet aspect prophylactique, il y a la gestion de la production de l'aliment qui pose énormément du souci aux éleveurs sans qu'ils ne le sachent malheureusement. Certains composent leurs aliments avec des détours, en mettant en effet trop de maïs (jusqu'à 70% au lieu de 50% de la composition de l'aliment), étant donné son prix bas par rapport aux autres intrants. Cette mauvaise manœuvre peut conduire à l'augmentation des morts dans le cheptel. Ainsi, nous proposons aux éleveurs de toujours rechercher l'efficience dans la conduite de la production et notamment en ce qui concerne

l'alimentation et la prophylaxie. Ainsi, ils parviendront mieux à l'optimisation de leur coût de production.

2.1.2. La chaîne de valeur du client de poulets de chair

Dans un secteur donné, les chaînes de valeur varient d'une firme à l'autre en fonction de leur passé, de leur stratégie et de la qualité de leur mise en œuvre (Porter, 1999). Une différence importante peut tenir au segment de clients choisis. En desservant un segment de marché particulier, une firme taille sa chaîne de valeur sur mesure et obtient du même coup, des coûts moins élevés (Porter, 1999). C'est le cas d'une dame productrice de poulets de chair à

Yaoundé qui élève 700 poulets par bande et le fait sur toute l'année, elle fait donc sortir 5 bandes chaque année. En effet, elle dispose d'un four à fumer et de plusieurs congélateurs où elle conserve les poulets abattus et déplumés. Elle a donc deux segments de marché particuliers (marchés de poulets fumés et de poulets congelés), ceux-ci sont essentiellement composés de femmes d'une classe sociale élevée qui composent 75% de son chiffre d'affaires. Nous comprenons bien que cette productrice n'a pas les mêmes problèmes que ses confrères, elle abat les poulets quand ils ont la taille souhaitée et arrête ou tout au moins, ralentit l'évolution de son coût de production. Ce qui est presque sûr c'est qu'elle se portera bien tant qu'elle aura ses clientes, mais les dimensions personnelle et artisanale de son projet ne peuvent aucunement résoudre le problème de la filière avicole toute entière. C'est toutefois vers ce genre d'approche qu'il faut tendre.

Par cette observation, nous comprenons bien que le client a son mot à dire dans toute transaction commerciale et le producteur doit le satisfaire. Les clientes de cette productrice expriment un besoin précis et elle le satisfait. Comme le dit PORTER, les clients ont aussi des chaînes de valeur et le produit de la firme représente un moyen de production acheté pour entrer dans la chaîne du client. L'intuition permet de comprendre facilement les chaînes de valeur des clients industriels, commerciaux et institutionnels, parce qu'elles ont beaucoup de similitudes avec celle de la firme (PORTER, 1999). Les ménages camerounais mènent toute une série d'activités, et les produits qu'ils achètent, comme le poulet, sont utilisés pour elles. S'il est extrêmement difficile de construire une chaîne de valeur qui embrasse toutes les activités d'un ménage, il est tout à fait possible d'établir une chaîne pour les activités concernées par l'utilisation d'un poulet. Ce qui permettrait aux

aviculteurs de connaître les attentes des ménages en dehors du prix souhaité. Nous pensons notamment à la présentation du poulet au client: poulet braisé; poulet fumé, poulet congelé, mais en entier; poulet congelé en découpes.

2.2. Une contribution managériale : des leviers d'actions possibles pour une optimisation du coût de production du poulet de chair.

Cette contribution managériale est constituée en réalité d'un certain nombre de leviers d'actions sur lesquels l'Etat du Cameroun et les acteurs de la filière avicole peuvent agir pour donner un souffle nouveau à la filière en général, mais particulièrement au volet poulet de chair

2.2.1. Interdiction scrupuleuse de l'importation de poulets par un texte ministériel

Il s'agit de montrer que les importations nuisent à la filière avicole, mais il faut les interdire en prévoyant des mesures rigoureuses d'accompagnement.

2.2.1.1. Poulet de chair local et poulet importé : une compétition très inégale

Si on s'en tient aux valeurs qui étaient déclarées au port de Douala, le coût moyen du kilogramme de volaille importée variait entre 400 et 700 F CFA. En y ajoutant les droits de douane (39,1%) et le coût de distribution (247 F), le prix de vente maximum au consommateur d'un kilogramme de poulet importé était de 1210 F CFA. A contrario, le prix d'un kilogramme de poulet d'élevage local tournait autour de 1550 F (pour le calculer, on sait qu'un poulet local vif a 1,8 kilogramme à peu près. Une fois abattu et débarrassé de ses plumes et boyaux, il ne pèse plus que 1,4 kilogramme. Comme un poulet vif était vendu à 2000 F en moyenne, c'est en fait qu'un poulet local valait exactement 2000 F pour une masse de 1,4 kilogramme. On trouve donc facilement l'équivalence pour un kilogramme).

Le poulet importé avait ainsi un prix bien plus bas que le poulet local, et ceci dans tout le pays. Il faut d'ailleurs souligner que de légères tonnes de poulets importés sont visibles dans certaines poissonneries ces derniers mois, rien ne nous garantit que les quantités ne vont pas croître. La compétition est d'autant plus perdue pour le poulet local qu'il est

vendu en entier et généralement vivant. Ce qui ne permet pas aux moins nantis d'y accéder aussi facilement. En tenant donc compte du pouvoir d'achat des camerounais qui est bas et même parfois très bas pour la plupart, on ne pouvait pas s'attendre à les voir s'abstenir si facilement, même si des efforts étaient faits pour leur montrer les grosses insuffisances sanitaires de ces poulets importés. Nous pensons donc de ce fait que la seule façon de prémunir la filière avicole nationale contre les poulets importés est d'interdire purement et simplement leurs importations au Cameroun. Mais, il faudra nécessairement promouvoir et assurer la production nationale.

2.2.1.2. Nécessité de promouvoir la production locale: production de poulets et des intrants de la provende

En 2000, le Cameroun a importé environ 14 000 tonnes de poulet qui, produits localement, auraient permis aux opérateurs locaux de fournir 15 millions de poussins d'un jour, 50.000 tonnes de provende pour lesquelles 25.000 tonnes de maïs auraient été nécessaires (ACDIC, 2005). L'économie nationale a ainsi enregistré d'importants manques à gagner pendant toute la période des importations. Ces manques se chiffrent en dizaines de milliards de francs CFA et auraient pu venir soutenir les efforts de relance de l'économie du Cameroun, en dehors des moyens potentiels provenant des fonds PPTE.

Quelque soit le secteur concerné, un Etat a plus à perdre qu'à gagner s'il importe ce qu'il peut produire. Car, hormis les retombées évidentes pour les principaux opérateurs et la société, l'Etat perd des rentrées fiscales directes et indirectes, le renforcement des capacités nationales industrielles, artisanales ou commerciales, la quiétude sociale que procurent l'accès aux emplois et la satisfaction des investisseurs. Il faut donc, indispensablement, promouvoir la production locale de poulets ; et ce n'est qu'en ayant une aviculture locale bien intégrée et bien organisée que l'Etat et ses populations auront et jouiront suffisamment de toutes les retombées citées plus haut. L'Etat doit donc fortement encourager et soutenir les aviculteurs locaux, selon les modalités que nous présenterons plus loin.

Pour ce qui est de la promotion de la culture nationale des intrants de la provende, il faut souligner que le maïs et le soja constituent 70% des intrants de la provende des poulets. Nous constatons pourtant aisément que la filière avicole n'est pas la seule à utiliser ces aliments; le cas du maïs est même encore plus frappant, étant donné la forte consommation

de celui-ci par les industries brassicoles. Si le soja n'est pas encore véritablement produit au Cameroun, le maïs par contre a fait ses preuves. L'ouest reste la région la plus pourvoyeuse de cette céréale. Nous pensons donc que la production, tout au moins du maïs, doit être encouragée et soutenue avec ardeur par les accouveurs et les grands producteurs de poulets. Ils pourraient par exemple impulser la création d'un sixième collège au niveau de l'interprofession avicole : le collège des producteurs de maïs. Il existe dans le pays, de multiples producteurs de maïs qui ont même parfois de grandes surfaces cultivables, mais n'ont pas assez de moyens pour produire à grande échelle. Ainsi, intéresser de tels acteurs pourrait réellement conduire à une réduction significative du prix de cet intrant principal et donc du coût de production du poulet, à condition que les quantités soient vraiment importantes. En effet, en important du maïs, il est nécessairement plus cher ; en plus, le Cameroun ne bénéficie pas de la création d'emplois qu'aurait occasionnée la création d'une industrie de production de maïs. Dans toutes ces actions que nous proposons, l'Etat pourrait apporter un soutien incommensurable comme nous le voyons ci après.

2.2.2. L'appui étatique indispensable

L'expérience a montré, partout dans le monde, que l'Etat reste un acteur incontournable. Il est d'ailleurs, d'après les économistes, l'organe qui joue un rôle de régulateur dans tous les secteurs d'une économie digne de ce nom. Au-delà de la simple régulation, l'Etat pourrait intervenir plus profondément pour permettre à la filière nationale de se développer, de s'industrialiser, de se formaliser et de cibler aussi le marché de la sous région (des personnes viennent très régulièrement de celle-ci pour s'approvisionner au Cameroun, ce n'est donc pas un nouveau marché, il y a de la demande et c'est l'offre qui fait souvent problème). En effet, l'Etat peut créer un bel environnement en construisant des infrastructures et des structures d'accompagnement, de suivi et de contrôle. C'est seulement l'Etat qui peut, étant donné le pouvoir souverain qu'il possède, faire respecter les lois instituées pour protéger la santé des populations, en particulier celle des plus pauvres. C'est encore l'Etat qui doit interdire aux commerçants de privilégier les bénéfices financiers au détriment de la promotion d'une capacité nationale de production en les amenant à vendre les poulets à des prix homologués ou tout au moins raisonnables, en ayant bien sûr procédé à des subventions significatives.

En plus de tout ce qui a été relevé, il faut noter que, quand l'Etat communique au nom de la communauté nationale, cela a plus d'impacts dans les arènes internationales. Il ne doit pas pour autant agir tout seul, il aura forcément besoin de la bonne volonté de différents types d'acteurs.

2.2.3. Nécessité d'organiser et de professionnaliser la filière : véritable synergie des opérateurs locaux

C'est par exemple en s'organisant dans des instances de réflexion pour la promotion de leur activité que les opérateurs de la filière peuvent permettre à la société de tirer profit de leurs actions. On a connu la SIFAC et maintenant nous avons l'IPAVIC, mais elle ne regroupe que les plus importants acteurs, ce qui est un manquement. On pourrait, soit intégrer tous les acteurs, soit créer un autre syndicat pour défendre les intérêts des acteurs de moindre envergure. Ce qui est sûr, c'est qu'il n'est jamais facile de penser ensemble, il faudrait donc bien structurer ces associations pour limiter les risques de dysfonctionnement. L'aviculture camerounaise est un grand potentiel d'accès à une alimentation de qualité, d'octroi d'emplois et de revenus. Dans ces conditions, elle deviendra aussi une garantie pour la sécurité et la paix sociale, un moyen d'accès à une meilleure qualité de vie. Une bonne organisation de la filière avicole n'ira pas sans infrastructures de qualité. En réalité, « l'implantation des équipements industriels et commerciaux adéquats offre un champ d'activités porteur aux opérateurs de la filière avicole au Cameroun. Il manque au pays et même à la sous région, d'abattoir industriel et de laboratoire d'analyse et de suivi de pointe » (ACDIC, 2005). De nombreux opérateurs peuvent se réunir pour en créer, mais l'Etat pourrait aussi impulser la dynamique. Nous proposons donc ces équipements, mais il faut savoir dans quelles conditions on peut les installer efficacement.

La filière avicole du Cameroun n'est pas assez professionnelle, des actions doivent être entreprises pour éliminer toute attitude de tâtonnement de la part des aviculteurs. Il est tellement triste de se rendre compte que plusieurs éleveurs de poulets de chair tiennent mal leur comptabilité, ce qui constitue un important risque pour eux. Le problème qui existe à la base c'est que tout le monde peut se décider d'élever le poulet de chair à un moment de sa vie.

Comme il n'y a donc pas de formation véritable pour ces nouveaux entrants, beaucoup de dérives arrivent inmanquablement. Nous pensons donc qu'il faut définir un certain nombre de mesures visant à identifier tous les producteurs et organiser à une fréquence précise des formations tant en gestion qu'en techniques d'élevage.

Les accoueurs ne savent pas quelle fréquence de production adoptée, car le marché étant trouble, l'éleveur ne sait pas toujours s'il va commander les poussins la prochaine fois. Or, en ayant une chaîne d'abattage, l'accoueur sait qu'il livre après chaque période de 55 jours (45+marge) et l'éleveur ne risque plus de faire des surcoûts, il peut même sortir les poulets vers l'abatteur à 38 jours, pourvu qu'ils aient la masse souhaitée par l'abatteur. Dans les pays industrialisés en général, cette masse varie entre 1,8 et 2,4 kg (La voix du paysan, n° 166, septembre 2005).

Ainsi, même en ne réduisant pas les coûts de production de poulets de chair, on peut résoudre le problème de surcoût en évitant que le poulet excède 45 jours de nutrition, car c'est ce dépassement qui augmente davantage les coûts et crée réellement plus de problèmes. Pour donc réussir, il faut créer des chaînes d'abattage avec des tunnels de surgélation ; et pour livrer, il faudra disposer de fourgonnettes frigorifiques qui devront maintenir la chaîne de froid, surtout quand les poulets doivent être encore conservés au frais, une fois à destination. On vendra ainsi des découpes congelés de poulets, mais un problème se posera : il faudra trouver le marché des bréchets (poitrine du poulet). En effet, d'après les professionnels de la filière, les camerounais n'aiment pas trop cette partie qui est pourtant non négligeable dans la masse du poulet. Le poulet est composé des cuisses et des ailes (60 à 70% de sa masse), des bréchets (10 à 15% de sa masse), de la tête, des pattes et du cou qui composent 15 à 30% de sa masse.

Il faut nécessairement utiliser tous les techniciens et professionnels de la filière à bon escient, de manière à pouvoir prévoir et éliminer des pertes éventuelles. Un accoueur arrive parfois à importer les œufs à couvrir parce que ses producteurs tombent malades du GUMBORO, pourtant c'est une maladie contre laquelle on vaccine automatiquement les poussins dans notre zone climatique et elle élimine très souvent près de 30% de la volaille. En ayant donc un suivi professionnel, on évite au maximum ce genre de désastre.

2.2.4. Les conditions d'implantation des équipements industriels

Nous avons proposé ci-dessus que soient créés des chaînes d'abattage et des tunnels de surgélation pour permettre aux producteurs de poulets de chair de traverser l'ère des surcoûts de production. Nous voulons présenter ici les conditions à remplir par des acteurs privés pour mettre en place de tels équipements industriels.

Tout projet de création d'un établissement d'exploitation en matière d'élevage et des industries animales doit avant sa mise en exécution, être soumis à l'approbation du ministère en charge de l'élevage. Pour le cas précis d'un abattoir et d'un tunnel de surgélation, l'approbation du ministère de l'élevage doit être subordonnée à l'accord préalable des ministères du commerce et de l'industrie. Le dossier de demande de création d'une telle structure comprend :

- une demande timbrée précisant le nom du fondateur
- une description avec justification du projet
- un plan général
- un état des effectifs du personnel nécessaire avec indication de sa qualification
- un compte prévisionnel d'exploitation
- un programme quinquennal d'activités et d'équipements
- un plan de situation

Le dossier est déposé contre récépissé auprès du service en charge de l'élevage du lieu d'implantation du projet. Celui-ci ne tient pas lieu de document d'approbation ou d'autorisation de création. Ce dernier n'est délivré qu'après étude, par décision du ministre de l'élevage et après avis éventuels d'autres départements ministériels intéressés.

Dans sa chaîne opérationnelle complète, l'organisation des activités de la filière avicole du Cameroun présente les étapes suivantes :

- commande de parentaux
- élevage de parentaux
- production d'œufs à couver
- incubation des œufs
- production de poussins d'un jour (chair et ponte)
- engraissement des poussins
- vente de poulets et d'œufs.

Toutes ces activités génèrent des coûts, tout comme l'installation des industries coûterait une fortune. Ce qui nous fait penser à un autre éventuel volet du soutien étatique, nous allons dans le même sens que l'ACDIC, après son étude menée en 2005: elle avait proposé l'exonération de toutes taxes sur l'importation de poussins d'un jour pendant deux ans, de toutes taxes sur l'importation des œufs à couver pendant trois ans, de toutes taxes sur

l'importation et l'élevage de parentaux pendant quatre ans (ce qui permettrait d'assurer progressivement la relève de l'importation de poussins d'un jour, puis des œufs à couver), de toutes taxes pendant six ans sur l'importation des équipements divers composant les installations d'unités d'abattage industriel et de montage de la chaîne de froid.

Pour donc démarrer cette revitalisation de la filière avicole du Cameroun, des acteurs doivent prendre le risque d'entreprendre des démarches en vue de la création des équipements industriels ; et pour que ces équipements jouent pleinement leur rôle, il faudra nécessairement que les propriétaires aient une sorte de main mise sur la production de poulets. En effet, ne pouvant pas obliger les éleveurs à apporter leurs poulets, il faudra conjuguer avec eux et éviter des ruptures de ravitaillement dans les abattoirs.

A la fin de cette sous-section, il nous semble très important d'insister sur la considération que les différents acteurs devraient avoir sur les attentes de leurs marchés cibles. C'est dans cet ordre des choses que Michael Porter avait étendu son concept de chaîne de valeur à la cible visée pour mettre au point la chaîne de valeur du client. Les acteurs devraient donc aller au delà de leur propre chaîne de valeur qui leur permettrait d'optimiser leurs coûts.

Abordons à présent les contributions sur les plans théorique et social.

2.3. Des contributions sur les plans théorique et social

Il est question de dire en quoi le présent travail de recherche est d'une utilité sur les plans théorique et social.

2.3.1. Contribution sur le plan théorique

Pour arriver à déceler le véritable problème de la filière avicole du Cameroun et notamment dans son volet poulet de chair, il nous a fallu adopter une démarche soutenue

par une rigueur scientifique. Nous sommes partis de nos préjugés issus des rumeurs multiples pour aller rechercher la véritable information auprès des personnes que nous avons jugées compétentes. C'est alors que nous nous rendons compte qu'il manque de compatibilité entre la structure du budget des ménages et la structure du coût de production du poulet de chair. Par la suite, nous sommes allés consulter la documentation et avons choisi la théorie de la chaîne de valeur de PORTER comme cadre théorique de notre recherche. Ce dernier nous a permis de construire nos hypothèses de recherche, lesquelles nous ont conduites à faire une vérification empirique. Nous avons ainsi validé le cheminement scientifique qui est proposé pour un travail de fin d'étude (les 3 « C ») : conquête sur les préjugés, construction par la raison et constatation des faits. Ainsi, ceux qui travailleront après nous auront une nième confirmation de l'efficacité de cette démarche.

D'un autre côté, l'application de la chaîne de valeur de MICHAEL PORTER aux unités de production de poulets de chair telle que nous l'avons proposée offrira aux aviculteurs locaux la possibilité de récolter les fruits de leur labeur ; tout comme elle permettra au pays tout entier d'être fier de son aviculture ; les uns et les autres consommeront plus facilement du poulet, dans la où le pouvoir d'achat des ménages se sera rapproché de la structure du coût de production. Décidemment, la théorie et la pratique doivent toujours cheminer ensemble.

2.3.2. Contribution sur le plan social

Les habitants d'un pays attendent de celui-ci qu'il leur procure des éléments fondamentaux pour mener une vie calme : l'accès à l'éducation, l'accès à la santé, l'accès à l'emploi... Quand rien n'est fait, la quiétude sociale commence à s'envoler et les conséquences sont souvent catastrophiques.

Notre travail apporte un certain nombre de propositions dans ce sens ; en effet, si on ne peut pas avoir un emploi salarié, on peut monter son commerce qui fournira d'ailleurs des emplois et l'Etat reste même jusque là le régulateur et le protecteur. En prônant donc l'interdiction scrupuleuse des importations de poulets et la promotion de la production nationale du maïs et du poulet, nous voulons encourager cette logique qui permet de garantir la paix sociale. Avec un peu moins de chance, les camerounais auraient pu organiser des soulèvements. Des personnes ont souffert : c'est le cas de monsieur Jean

WAKAP qui a abandonné son activité et est resté au quartier pendant un moment : *«J'ai commencé l'élevage en 1993, après avoir constaté que la viande de poulet était incontournable dans les cérémonies et que la demande de poulets sur le marché était grande. Les clients venaient les chercher sur place et j'écoulais les restes sans peine au marché. C'est au début de 1999 que j'ai constaté qu'à l'approche des grandes cérémonies, les organisateurs ne nous sollicitaient plus trop pour les ravitailler en poulets... Pourtant, ils servaient des poulets aux gens. C'est là que j'ai vraiment connu les poulets importés. En peu de temps, j'ai eu à vivre moi-même l'invasion des congelés au village.»*

On peut même aller plus loin pour dire que ces importations ont des méfaits sur deux autres plans : sur le plan de l'environnement, elles privent l'agriculture camerounaise des fientes de poulets qui sont aujourd'hui connues comme un des meilleurs fertilisants organiques pour les cultures maraîchères, et donc écologiquement viables. C'est une croix sur les possibilités d'agriculture écologique que pourrait développer le pays et qui lui permettraient de s'imposer sur le marché par la qualité des produits. Sur le plan de la souveraineté alimentaire, ces importations accroissent la dépendance du pays vis-à-vis des produits venus d'ailleurs. C'est à terme notre souveraineté et notre sécurité alimentaires qui sont menacées.

Nous nous rendons compte que les importations massives de poulets congelés avaient causé beaucoup de dommages à la filière nationale, elles ont notamment divisé la production nationale en 2. Mais cela fait cinq années qu'elles sont passées de la dimension massive pour aller progressivement vers la fin. Elles ont donc fortement contribué à la mise à genou de la filière, mais ne sont en rien responsables des difficultés du nouvel envol. Encore que, même si le poulet est toujours importé, les quantités sont loin de nuire véritablement. Dès lors, tout ce que nous évoquons par rapport aux importations constitue davantage des mesures préventives.

En fin de section, nous voulons aborder l'aspect sanitaire. Nous nous arrêterons uniquement sur les risques liés à la commercialisation des produits congelés. Les poulets congelés importés, tels qu'ils partent de l'Europe ou de l'Amérique latine jusqu'au panier de la ménagère camerounaise sont incontestablement dangereux pour la santé (ACDIC, 2004). En effet, les résultats d'analyses des échantillons de poulets effectuées au Centre Pasteur du

Cameroun, dans le but d'identifier et de caractériser les bactéries pathogènes s'y trouvant, permettaient d'affirmer sans gêne que les poulets congelés tels qu'ils étaient servis aux consommateurs étaient dangereux pour leur santé. 83,5% des 212 échantillons prélevés sur constat d'huissier n'étaient pas conformes aux critères microbiens, ils étaient donc impropres à la consommation. Ce qui est grave c'est de croire que les européens nous vendaient des poulets impropres à la consommation. NON ! Il ne s'agit pas de cela, c'est juste que des conditions minimales d'hygiène pour la conservation et le stockage des produits congelés n'étaient pas respectées et il y avait aussi de multiples ruptures dans la chaîne de froid. La traçabilité des produits importés étant inexistante, la qualité des produits, avant leur arrivée sur le territoire camerounais, n'était pas maîtrisée. Relever cet aspect des importations c'est en fait aiguïser les consciences, c'est rappeler que la gestion des produits congelés est très délicate, c'est aussi rester dans notre logique de bien être social de la population. Il faut que les consommateurs soient en sécurité, de tout point de vue et dans toutes les circonstances : vous vous rendez bien compte que nous avons proposé la création des chaînes d'abattage et des tunnels de surgélation, ce qui conduira évidemment à la production de poulets congelés camerounais. Pour donc sécuriser la santé des consommateurs, les acteurs doivent être très professionnels, ils devront mettre en place des mesures strictes pour qu'il y ait inmanquablement le respect des mesures d'hygiène dans la conservation et le stockage des poulets.

Ce dernier chapitre nous aura permis globalement de nous exprimer en long et en large sur les conditions de redécollage de la filière avicole camerounaise. Il a d'abord été question de faire une analyse diagnostique de la filière, en nous intéressant au poulet de chair en particulier. Cette analyse se justifie par le fait qu'elle apporte une vision plus globale, prenant en compte des aspects de l'élevage du poulet de chair qui ne nous intéressaient pas dans notre question de recherche, mais qu'il est utile de connaître pour donner des propositions plus englobantes, en plus de celles liées spécifiquement à notre question de recherche. Au bout du compte, nous avons réalisé qu'il y a quand même assez de faiblesses par rapport aux forces, tout comme il y a tellement de menaces qui pèsent sur la filière avicole du Cameroun. Comme nous l'avons souligné, les possibilités d'actions à entreprendre ne manquent pas, nous les avons présentées tout au long de la deuxième section. Celle-ci nous balade entre des propositions managériales et des propositions sur les plans théorique et social. Mais avant d'y arriver, il a été question d'apporter la réponse spécifique à la question de recherche, à savoir une contribution opérationnelle qui décrit

précisément ce que doivent faire les éleveurs pour réussir à optimiser leur coût de production. En effet, la mise en œuvre de la chaîne de valeur dans les unités de production de poulets de chair nous a permis de mesurer les niveaux d'optimisation possibles par activité. Par exemple, nous avons pu nous rendre compte que l'assainissement de l'environnement des poulets (conduite de la production) peut permettre à l'éleveur d'éviter des pourcentages de morts élevés (les taux de perte peuvent parfois atteindre 40%). En n'étant donc pas résolument tourné vers la recherche de l'efficacité dans la conduite de sa production, l'éleveur enregistre des pertes d'animaux qui sont en réalité des coûts ; cette situation le conduit alors forcément vers un coût de production élevé. Nous avons donc montré aux éleveurs la nécessité de faire de la gestion de chaque activité, un moyen particulier d'optimisation du coût de production du poulet de chair.

Comme on ne perd rien à s'intéresser à plusieurs solutions à la fois, nous voulons revenir sur la possibilité de réduction des prix des intrants pour faire ressortir vigoureusement le scénario que nous avons imaginé pour réduire le prix du maïs : les accoueurs et les grands producteurs de poulets doivent encourager et soutenir ardemment les producteurs de maïs, en impulsant par exemple la création du collège des producteurs de maïs à l'interprofession avicole. Il existe dans le pays, de multiples producteurs de maïs qui ont même parfois de grandes surfaces cultivables, mais n'ont pas assez de moyens pour produire à grande échelle. Ainsi, intéresser de tels acteurs, en leur fournissant tous les moyens dont ils ont besoin pour produire du maïs à grande échelle, pourrait réellement conduire à une réduction significative des coûts de production de poulets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre recherche avait pour but de savoir comment optimiser le coût de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de petite taille de la ville de Yaoundé. Pour parvenir à cette fin, nous avons effectué des recherches documentaires et des descentes sur le terrain qui nous ont permis d'aboutir à ce document que nous avons divisé en quatre chapitres distincts, mais complémentaires.

Dans un premier temps, il a été question de mieux cerner notre problème central, en partant de la présentation du marché du poulet de chair en général. Ainsi, nous avons défini le poulet de chair, la présentation de ses différents marchés à Yaoundé a suivi et c'est alors que nous avons décrit précisément le marché qui nous intéresse dans le cadre de cette étude: le marché des ménages. Celui-ci est approvisionné majoritairement par le poulet de chair de 45 jours qui provient en grande partie des unités de production de petite taille. En effet, l'ACDIC nous indique que 75% des poulets de chair disponibles sur le marché aval proviennent des unités de production dont le cheptel est compris entre 0 et 2000 poulets de chair. C'est pour cette raison que le problème relevé, quoique se posant à tous les producteurs de poulets de chair, se montre véritablement plus douloureux au niveau des exploitants d'unités de petite taille, étant donné leur vulnérabilité. D'où notre choix porté sur celles-ci. Les petits éleveurs de poulets de chair n'obtiennent pas d'importantes marges bénéficiaires au bout de la production des bandes de poulets qu'ils conduisent pendant 45 jours. Ceux qui gagnent mieux s'en sortent avec 200 FCFA en moyenne par poulet, ce qui ne les satisfait aucunement. Cette réalité existe surtout à cause de la marge bénéficiaire (au moins 500 F CFA par poulet) que les distributeurs de poulets s'imposent et déportent ainsi le mauvais sort à leurs fournisseurs. En plus, en période de saturation du marché, ces éleveurs n'écoulent pas facilement leurs animaux. Ils peuvent continuer à les nourrir pendant plus de 10 jours supplémentaires, ce qui ne va pas sans coût ; ainsi, les distributeurs de poulets en profitent pour les anéantir complètement : malgré les jours de nutrition supplémentaires, ils ne sont pas prêts à ajouter le moindre franc. Alors, Pendant que les producteurs sont mécontents des marges qu'ils obtiennent, les distributeurs gagnent mieux en leur dictant leur loi. Cette bataille qui profite aux distributeurs se répercute inévitablement sur les ménages par le prix qu'ils trouvent élevé. Ne pouvant malheureusement pas aborder en une fois, tous les contours de la réalité de cette chaîne, nous avons alors porté notre attention sur l'optimisation du coût de production d'un poulet de chair dans ces unités de production de petite taille. Ayant formulé notre question de recherche en retenant que le poulet est un coq ou une poule non encore adulte et qu'il est

dit de chair lorsqu'il est élevé pour sa chair et donc pour la consommation, il nous fallait nous tourner vers la littérature existante, afin de trouver un cadre théorique à notre recherche. La chaîne de valeur de Michael Porter a ainsi été retenue. En effet, la chaîne de valeur est un ensemble d'activités agencées par une firme de l'amont vers l'aval et qui lui permettent de créer de la valeur ; dans cette démarche, la chaîne de valeur doit décomposer la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie dans le but de comprendre le comportement des coûts et de maîtriser ceux-ci. Mais avant de retenir la chaîne de valeur comme cadre théorique, nous avons eu à explorer d'autres courants théoriques traitant de l'optimisation du coût de production d'un bien : l'approche par la réduction des frais généraux et celle de la TPM. C'est ainsi que nous avons retenu une infime partie de leurs solutions pour, en plus des solutions tirées de la chaîne de valeur, pouvoir formuler nos hypothèses de recherche.

Il s'est aussi agi de présenter dans les détails la méthodologie mise en œuvre pour répondre à nos questions de recherche. Cette réponse a alors nécessité une descente sur le terrain, dans le but de rencontrer quelques producteurs de poulets de chair. Nous avons procédé par l'approche des études de cas. C'est ainsi que nous avons retenu 6 unités de production de poulets de chair auprès desquelles nous avons mené des entretiens, nous avons aussi beaucoup observé, tout comme une recherche documentaire a été faite avec les documents comptables et les archives des éleveurs. Les outils de collecte conventionnels pour les études qualitatives ont été largement exploités, à l'instar de la cooptation, du guide d'entretien, et des grilles d'observation. Le dépouillement, l'analyse et l'interprétation ont présenté l'exigence de l'utilisation d'un procédé en trois étapes : la structuration des informations recueillies, la catégorisation et le comptage. Nous relevons que la logistique interne ou amont de l'unité de production de poulets de chair ne crée pas de valeur réelle qui puisse contribuer à la réduction du coût de production du poulet, mais en considérant la logistique comme une activité significative, la tendance s'inversera forcément. Nous relevons aussi que l'activité « production de poulets de chair » peut créer une valeur réelle qui puisse contribuer à une excellente optimisation du coût de production de ceux-ci. Il faudra nécessairement pour cela que les producteurs se tournent vers la recherche de l'efficacité. Au terme, toutes nos hypothèses de recherche ont pu être valablement confirmées, mais leur application mérite cependant d'être complétée par des solutions ne relevant pas de la compétence des éleveurs eux-mêmes. La mise en place de la chaîne type de valeur de l'unité de production du poulet de chair permettra donc une optimisation du

coût de production de celui-ci et entraînera à l'occasion, une meilleure compatibilité avec le budget des ménages qui est faible.

Nous avons aussi réalisé une enquête quantitative auprès des ménages de la ville de Yaoundé dans le but de connaître le prix auquel ils souhaitent acheter le poulet de chair, ainsi que toutes les conditions de vente qu'ils attendent. Nous avons constitué un échantillon de 140 ménages répartis dans les sept arrondissements que compte la ville de Yaoundé. Le logiciel d'analyse SPHINX nous a ensuite été très utile pour le traitement des données. Cette enquête nous a permis d'avoir des perspectives plus grandes pour la formulation de nos propositions.

Le dernier chapitre nous aura permis globalement de nous exprimer de bout en bout sur les conditions de redécollage de la filière avicole camerounaise. Il a d'abord été question de faire une analyse diagnostique de la filière, en nous intéressant au poulet de chair en particulier. Cette analyse se justifie par le fait qu'elle apporte une vision plus globale, prenant en compte des aspects de l'élevage du poulet de chair qui ne nous intéressaient pas dans notre question de recherche, mais qu'il est utile de connaître pour donner des propositions plus englobantes, en plus de celles liées spécifiquement à notre question de recherche. Nous avons ainsi formulé des apports sur les plans opérationnel, managérial, théorique et social.

Sur le plan opérationnel, il s'est agi de répondre concrètement et spécifiquement à la question de recherche. C'est à ce niveau que nous avons proposé ce que les éleveurs des unités de production de petite taille doivent entreprendre, de manière pratique, comme actions pour parvenir à l'optimisation du coût de production du poulet de chair de 45 jours.

Sur le plan managérial, en dehors des chaînes d'abattage et des tunnels de surgélation que nous avons proposés, nous avons imaginé un scénario pour réduire le prix du maïs : les accoueurs et les grands producteurs de poulets doivent encourager et soutenir ardemment les producteurs de maïs, en impulsant par exemple la création du collège des producteurs de maïs à l'interprofession avicole. Il existe dans le pays, de multiples producteurs de maïs qui ont même parfois de grandes surfaces cultivables, mais n'ont pas assez de moyens pour produire à grande échelle. Ainsi, intéresser de tels acteurs, en leur fournissant tous les moyens dont ils ont besoin pour produire du maïs à grande échelle, pourrait réellement conduire à une réduction significative des coûts de production de poulets.

Sur le plan social, nous notons que les habitants d'un pays attendent de celui-ci qu'il leur procure des éléments fondamentaux pour mener une vie calme : l'accès à l'éducation, l'accès à la santé, l'accès à la nutrition et à la sécurité, l'accès à l'emploi. Quand rien n'est fait, la quiétude sociale commence à s'envoler et les conséquences sont souvent catastrophiques. Les importations de poulets congelés, par exemple, privent l'agriculture camerounaise des fientes de poulets qui sont aujourd'hui connues comme un des meilleurs fertilisants organiques pour les cultures maraîchères, et donc écologiquement viables. C'est une croix sur les possibilités d'agriculture écologique que pourrait développer le pays et qui lui permettraient de s'imposer sur le marché par la qualité des produits. Sur le plan de la souveraineté alimentaire, ces importations accroissent la dépendance du pays vis-à-vis des produits venus d'ailleurs. Tous ces éléments sont évidemment en mesure de frustrer les acteurs camerounais et provoquer des soulèvements.

En fin de compte, la réponse à notre question centrale a été formulée en quelques phrases. Pour permettre une optimisation sensible du coût de production du poulet de chair, il faut globalement que chaque éleveur mette en place une chaîne type de valeur pour son unité de production, celle-ci correspond à la décomposition des activités de la ferme en activités créatrices de valeur. Ce qui va lui permettre de comprendre le comportement de ses coûts et d'optimiser les coûts de production. Il s'agit concrètement pour chacun d'eux de retenir principalement deux activités composées de plusieurs sous activités: la première intègre la réception, le stockage et l'affectation des moyens de production nécessaires et la deuxième prend en compte la conduite de la production de la provende, la nutrition des animaux et la gestion de leur prophylaxie. Par exemple, nous avons pu nous rendre compte que l'assainissement de l'environnement des poulets (conduite de la production) peut permettre à l'éleveur d'éviter des pourcentages de morts élevés (les taux de perte peuvent parfois atteindre 40%). En n'étant donc pas résolument tourné vers la recherche de l'efficacité dans la conduite de sa production, l'éleveur enregistre des pertes d'animaux qui sont en réalité des coûts ; cette situation le conduit alors forcément vers un coût de production élevé. Il va dans le même sens quand il procède à une composition irrégulière de la provende, en mettant plus de maïs (parce qu'il est l'intrant de l'aliment le moins onéreux) pour réaliser des économies qui s'avèrent être en réalité des sources de pertes et d'invendus.

Nous avons donc montré aux éleveurs la nécessité de faire de la gestion de chaque activité, un moyen particulier d'optimisation du coût de production du poulet de chair.

Notre travail s'achève sous une note d'approfondissement ; en effet, notre préoccupation s'étendait sur toute la chaîne partant des petits producteurs aux ménages, mais ne pouvant pas tout aborder, nous avons choisi de traiter l'aspect relatif à l'optimisation du coût de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production. Nous espérons donc pouvoir continuer ces travaux dans le cadre d'une recherche ultérieure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES

1. ACDIC (2004), *Etat des lieux de la filière avicole au Cameroun*, Rapport d'études.
2. ACDIC (2005), *L'importation massive de poulets congelés au Cameroun : état des lieux, enjeux et perspectives*, Rapport d'études.
3. ACDIC (2004), *POULETS « CONGELES » Danger de mort !*
4. AFRIQUE AGRICULTURE, N° 342, décembre 2005.
5. Christophe BENAVENT (Juin 2005), *Méthodologie de la recherche : « La Méthode D'études De Cas »*, Université Catholique De Louvain.
6. Christopher PERRINS (2003), *The new encyclopedia of Birds*, Oxford University Press, 640p.
7. Comité de compétitivité (2006), *Monographie de la filière avicole au Cameroun*.
8. Cyprien AWONO BESSA, Catherine LAROCHE-DUPRAZ, J.F GRONGNET, D. VERMERSCH, M. HAVARD, A. LHUISSIER (2005), *Déterminants de la consommation urbaine de poulet de chair au Cameroun : Cas de la ville de Yaoundé*.
9. Denis HORMAN (2004), *Le poulet africain étouffé par l'Europe*, édition Gresea, rue royale, 1000, Bruxelles, 136p.
10. Emile TELEU NGANDEU et Alexandre NGATCHOU (2006), *Première évaluation du secteur avicole au Cameroun : structure et importance du secteur avicole commercial et familial pour une meilleure compréhension de l'enjeu de l'Influenza aviaire*, Rapport des consultants nationaux.
11. FAO (2006), *Aperçu mondial et régional de la demande en viande : une perspective à plus long terme*.
12. FAO (2008), *Fiches techniques de base destinées aux techniciens agricoles*.
13. Gérard COQUERELLE (2000), *Les poules : diversité génétique visible*, IBF Nancy, 181p
14. Henri SAVALL, Véronique ZARDET (2003), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 4e édition, Economica, Paris, 410p.
15. INS (2005), *enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun*. Rapport d'études.
16. IRZ (2005), *Elevage de poulets de chair en petite exploitation*.

17. JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance), *Améliorer la performance des ressources de la production par la TPM*, TRIBUNE DE L'INDUSTRIE, éditions WEKA, N° 29, Mars 2006.
18. LA VOIX DU PAYSAN (N° 166, septembre 2005; N° 210, novembre 2008 ; N° 212, janvier 2009).
19. Michael PORTER (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter Editions, Paris, 473p.
20. Michael PORTER (1999), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 647p.
21. Michel GERVAIS (1995), *"Stratégies de l'entreprise"*, Economica, Paris, 465p.
22. Olivier AVRIL (2007), *Réduire les frais généraux d'une PME: Quand, Qui, et Comment...*, CFO NEWS.
23. Peter HAYMAN, Rob HUME, Marc DUQUET (2004), *Reconnaître les oiseaux sans peine*, Nathan Nature, coll. « Grands Guides », 383p.
24. Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS (2000), *Marketing management*, 10e édition, Pearson Education France, Paris, 790p.
25. Paul André LECLERCQ (1991), *Précis du petit élevage, collection manuel et précis d'élevage*.
26. Pierre BARANGER (2005), *La chaîne de valeur : un concept démodé ?*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 323p.
27. Séverin KWAYEP NGUEDJIO (2005), *L'influence de l'importation des produits avicoles sur les marchés Ouest Africains : le cas de l'importation des poulets congelés au Cameroun*, Rapport d'études.
28. SOS FAIM, *Dynamiques paysannes*, N° 4, mai 2004. Véronique DES GARETS (1997), *Etudes et recherches Commerciales*, Edition Economica, Paris, 190p.
29. Victor Marie KALDJOB (2002), *Calcul des coûts, prix et marges à la portée de tous*, Presses de l'UCAC, Yaoundé, 162p.
30. Yves CHIROUZE, *Le marketing : les études préalables à la prise de décision*, édition Ellipses, 1993, 224p.
31. Yvette MASSON FRANZIL (2005), *Les apports de la théorie des ressources à la décision d'internalisation –externalisation*.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes ressources rencontrées

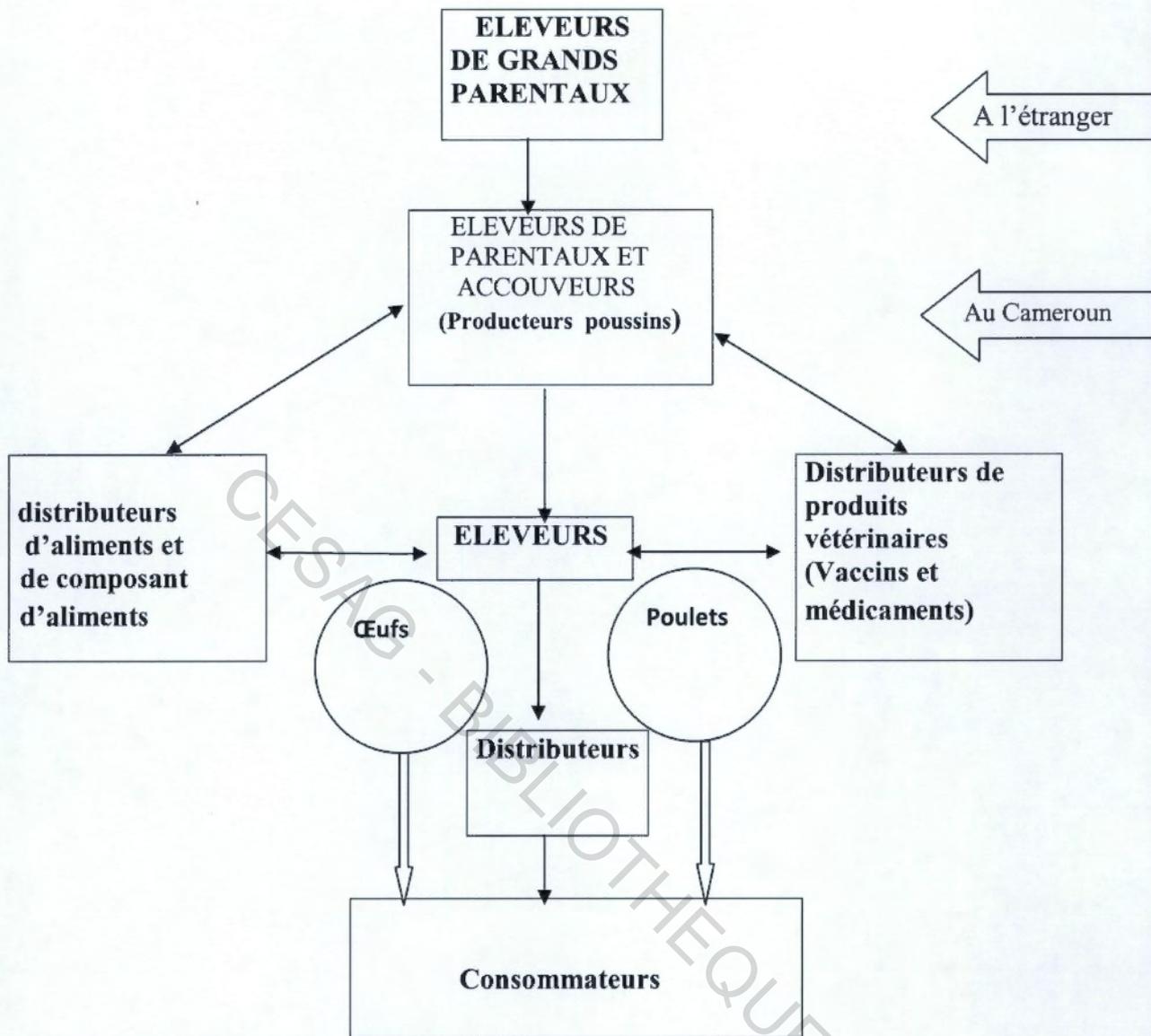
N°	Noms et prénoms	Qualités
1	M. FOTSO Vincent de Paul	Eleveur
2	Dr FOTZO TALOM Michel	Vétérinaire
3	M. BALLA Charles	Responsable commercial du groupe ALIVET (accoureur)
4	Dr ICHAKOU Albert	Vétérinaire
5	Mme AKUE Marie Laetitia	Enseignant à l'UCAC
6	M. KOTCHO Jacob	Secrétaire permanent ACDIC
7	M. FOU DA OTTOU Jean Paul	Secrétaire permanent IPAVIC
8	Mme Yvonne KAPANG	Secrétaire permanent adjoint ACDIC
9	Mme Marie Pauline VOUFO	Rédacteur en chef de LA VOIX DU PAYSAN
10	Dr MBALLA Benjamin	Vétérinaire et cadre au MINEPIA
11	Dr NJONG Patrick	Vétérinaire et responsable commercial VETAFRIC
12	Pr. BIKANDA Jonathan	Enseignant à l'UCAC et consultant

Annexe 2 : Evaluation du cout de production d'un poulet de chair à partir d'une bande de 10 000 poulets

Intitulé	Unité	Quantité	PU	Coût total
Achat du poussin	Poussin	1	430	430
Désinfection	Moyenne	1/10 000	30 000	3
Litière	Moyenne	1/10 000	40 000	4
Chauffage	Moyenne	1/10 000	100 000	10
Abreuvement	Moyenne	1/10 000	140 000	14
Prophylaxie	Moyenne	1/10 000	700 000	70
Aliment démarrage	Kg	1.8	280	504
Aliment croissance	Kg	2.2	265	583
Main d'œuvre des volaillers	Moyenne	1/10 000	280 000	28
Transport divers	Moyenne	1/10 000	100 000	10
TOTAL	(en francs CFA)			1 665

Source : données fournies par un producteur

Annexe 3 : Dynamique de production et de commercialisation dans la filière avicole camerounaise



Source : diagramme réalisé par nos soins

Annexe 4 : Niveau de revenu des ménages interrogés

Revenu du ménage (x 1000 FCFA)	Effectif	Fréquence
Non réponse	1	0.7%
0 – 75	14	10.0%
100 – 150	22	15.7%
150 – 200	29	20.7%
200 – 250	11	7.9%
250 – 300	12	8.6%
300 – 350	4	2.9%
350 – 400	9	6.4%
400 – 500	3	2.1%
TOTAL	140	100%

Source : données obtenues de l'enquête réalisée auprès des ménages de Yaoundé

Annexe 5 : Guide d'entretien

1. *Comment trouvez-vous l'aviculture camerounaise en général?*
2. *Quels sont les problèmes les plus importants de la filière avicole du Cameroun?*
3. *Et en ce qui concerne spécifiquement l'élevage de poulets de chair, qu'en dites-vous ?*
4. *Depuis combien d'années faites-vous l'élevage de poulets de chair?*
5. *Qu'est ce qui vous a amené à vous y lancer ?*
6. *Avez-vous une autre activité?*
7. *En dehors de l'aliment et des médicaments, qu'est ce qui entre dans le coût de production d'un poulet de chair ?*
8. *Qu'est ce qui fait vraiment grimper votre coût de production?*
9. *Etes-vous toujours présent pour suivre la conduite de votre élevage?*
10. *Avez-vous un vétérinaire pour vos animaux ?*
11. *Pourquoi ?*
12. *Vaccinez-vous normalement vos animaux ?*
13. *Quelles sont les maladies contre lesquelles il faut nécessairement vacciner vos animaux?*
14. *Quelles sont, d'après vous, les normes à respecter lors de la construction d'une ferme de poulets?*
15. *Avez-vous été formé aux techniques de l'élevage, de gestion et de la comptabilité?*
16. *Comment gérez-vous le lisier quand vous le sortez de la ferme ?*
17. *Comment la désinfection de la ferme se fait avant l'arrivée des poulets ?*
18. *Quelles mesures prenez-vous pour éviter l'intoxication des animaux par des corps étrangers pendant la conduite de l'élevage ?*
19. *Quels sont les vœux que les distributeurs et les consommateurs vous expriment?*
20. *Plusieurs observateurs estiment que les éleveurs gèrent mal leur ferme, qu'en dites-vous?*

21. *Les différentes charges qui constituent le coût de production ont quelle répartition?*
22. *A quelles solutions pensez-vous pour permettre aux producteurs de poulets de chair de ne plus nourrir indéfiniment les animaux quand les ventes tardent à se réaliser?*
23. *Qui détient, selon vous, la clé de la mise en pratique de ces propositions?*
24. *Que peut-on faire pour que les distributeurs n'aient plus de très grands pouvoirs sur vous en termes de prix?*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6 : Bilan de dialogue avec un producteur de poulets de chair

1) Comment trouvez-vous l'aviculture camerounaise en général?

C'est une filière qui bouge beaucoup, elle compte plusieurs acteurs et chacun ne lutte que pour lui-même. Les acteurs industriels s'en sortent quand même mieux, ils sont d'ailleurs plus organisés et font partie du mouvement syndical (l'IPAVIC). L'Etat devrait vraiment réorganiser les choses pour que les gros poissons n'étouffent plus les petits poissons qui sont en réalité les responsables de la production de la grande partie des volailles disponibles sur le marché.

2) Quels sont les problèmes les plus importants de la filière avicole du Cameroun?

Les matières premières coûtent trop chers, les médicaments aussi ; en plus, le secteur n'est pas du tout organisé, ce qui amène les gens à faire ce qu'ils veulent. Plusieurs fermes ont été abandonnées parce que les propriétaires avaient peur de continuer à investir pour plutôt perdre. Ce sont seulement les acteurs de grands gabarits qui tirent profit. Enfin, le problème le plus grave reste quand même que la filière n'a pas d'abattoirs modernes permettant de stocker les animaux et de continuer à élever sans problème.

3) Et en ce qui concerne spécifiquement l'élevage de poulets de chair, qu'en dites-vous ?

Les coûts de production des poulets sont énormes, surtout quand il n'y a pas le marché et que les éleveurs nourrissent les poulets pendant plus de jours que prévu. Ça rejoint ce que j'ai dit par rapport aux abattoirs ; s'ils existaient, on n'aurait pas ce problème que je soulève. Même quand on parvient à vendre les poulets avant ou au 45e jour, les distributeurs nous dérangent, car ils ne considèrent jamais que nous souffrions pour nourrir les bêtes et veulent toujours mal acheter. Vous constatez donc que le problème des abattoirs est vraiment à résoudre.

4) Depuis combien d'années faites-vous l'élevage de poulets de chair?

Je pratique cette activité depuis 1997.

5) Qu'est-ce qui vous a amené à vous y lancer ?

C'est une passion d'enfance, mon père et certains de mes oncles n'ont fait que de l'élevage depuis mon bas âge et moi j'ai particulièrement aimé celle des poulets de chair.

6) Avez-vous une autre activité?

Bien sûr, personne ne peut avoir 5 enfants comme moi et n'avoir qu'une ferme de 1000 poulets de chair pour compter les entretenir, je vous ai dit que ce sont les gros éleveurs qui se nourrissent vraiment de cette activité. Je la fais par passion et je suis un enseignant de lycée.

7) En dehors de l'aliment et des médicaments, qu'est ce qui entre dans le coût de production d'un poulet de chair ?

Les frais d'électricité et d'eau, le salaire du volailler, les frais de copeaux (lisière), la désinfection, l'achat de poussins, désintéressement du vétérinaire.

8) Qu'est ce qui fait vraiment grimper votre coût de production?

L'aliment et les médicaments principalement ont vu leur coût grimper véritablement ces dernières années, mais on peut aussi souligner le coût du poussin même qui n'a cessé de grimper. Quand je vends mes poulets vers les 43 ou 45e jour, je gagne quand même un peu d'argent, mais dès qu'il y a saturation et que je dois continuer de nourrir pendant au moins 10 jours pour finalement vendre même un peu moins cher, je perds plutôt. C'est donc les coûts des matières premières élevés et le manque d'abattoir qui font grimper les coûts de production de nos poulets.

9) Etes-vous toujours assez présent pour suivre la conduite de votre élevage?

Ce n'est pas vraiment possible, puisque j'enseigne. C'est pour cette raison que j'ai un volailler qui est présent permanemment, il m'aide tellement. Je sais quand même que personne ne peut suivre mon bien comme moi-même, en plus c'est un jeune comme vous-même, vous savez souvent négliger ce qui est important pour vous concentrer sur un détail inutile.

10) Avez-vous un vétérinaire pour vos animaux ?

Pas en tant que tel, je connais un vétérinaire que j'appelle chaque fois que j'ai des soucis avec mes animaux. Il vient consulter, il me donne des conseils et prescrit des médicaments s'il y a lieu et je lui donne un peu d'argent en signe de récompense. J'aime souvent parler de désintéresser, puisque cela ne représente rien sur ce que je devrais lui reverser.

11) Pourquoi ?

Je ne sais pas si j'ai vraiment un choix, c'est un peu comme un homme qui est malade et n'a pas d'argent pour aller à l'hôpital, il préfère voir son voisin qui est médecin.

12) *Vaccinez-vous normalement vos animaux ?*

Je pense, en tout cas je fais de mon mieux.

13) *Quelles sont les maladies contre lesquelles il faut nécessairement vacciner vos animaux?*

La maladie de NEW CASTEL, le GUMBORO et la bronchite

14) *Quelles sont, d'après vous, les normes à respecter lors de la construction d'une ferme de poulets?*

Je sais seulement que la ferme doit être aérée et protégée contre toute sorte d'agression extérieure.

15) *Avez-vous été formé aux techniques de l'élevage, de gestion et de la comptabilité?*

Non, pas du tout, je me débrouille comme un lion avec ce que j'ai comme connaissances.

16) *Comment gérez-vous le lisier quand vous le sortez de la ferme ?*

Je le déverse dans les rigoles environnantes ou simplement derrière la ferme.

17) *Comment la désinfection de la ferme se fait avant l'arrivée des poulets ?*

Elle se fait à plusieurs eaux, avec du crésyl et la ferme a au moins 5 jours pour sécher avant l'arrivée des poussins.

18) *Quelles mesures prenez-vous pour éviter l'intoxication des animaux par des corps étrangers pendant la conduite de l'élevage ?*

Le volailler est toujours présent en ce qui concerne les chiens ou les chats qui tenteraient de s'infiltrer dans la ferme ; en plus, pour ce qui est d'une possible contamination par des microbes, nous avons des chaussures spéciales à utiliser obligatoirement pour entrer dans la ferme.

19) *Quels sont les vœux que les distributeurs et les consommateurs vous expriment?*

Tout ce qu'ils veulent c'est d'acheter les poulets à des meilleurs prix, ils pensent que nous respirons bien. Je vous ai déjà dit que les abattoirs permettraient que les distributeurs ne nous gênent plus et les consommateurs forcément seront plus satisfaits. Il faut bien le souligner, les éleveurs travaillent pour que les distributeurs se remplissent les poches.

20) *Plusieurs observateurs estiment que les éleveurs gèrent mal leur ferme, qu'en dites-vous?*

Il y a peut être des améliorations à faire, mais parler de mauvaise gestion c'est trop dire.

21) *Les différentes charges qui constituent le coût de production ont quelle répartition ?*

Aucune, tout ce qui nous intéresse c'est juste de sommer tout ce qu'on a dépensé pour une bande pour savoir à combien un poulet nous revient.

22) *A quelles solutions pensez-vous pour permettre aux producteurs de poulets de chair de ne plus nourrir indéfiniment les animaux quand les ventes tardent à se réaliser?*

Les abattoirs modernes et des systèmes pour conserver au frais.

23) *Qui détient, selon vous, la clé de la mise en pratique de ces propositions?*

Ça peut être l'Etat comme ça peut aussi être des privés qui pourront peut être s'associer.

24) *Que peut-on faire pour que les distributeurs n'aient plus de très grands pouvoirs sur vous en termes de prix?*

Il n'ya que les abattoirs pour nous aider, ils viendraient d'ailleurs les éliminer carrément de la chaîne.

Annexe 7 : Grille d'observation empirique

- Comment le volailler exécute t-il sa tâche ?
- Respecte t-il les règles de lutte contre l'infection des poulets?
- Comment gère t-il l'arrivée de nouveaux stocks de provende et tous ses stocks en général?
- Nourrit-il les animaux dès que la nécessité se présente ?
- Donne t-il normalement de l'eau aux poulets ?
- Gardiennage de la ferme ?
- Gestion de la prophylaxie des poulets
- Pendant toutes ces manipulations, a t-il le souci de créer le minimum de pertes ?
- Comment passe t-il ses journées de travail?
- La composition des intrants de la provende
- Les facteurs d'influence

Annexe 8 : Bilan des observations

	Unité 1	Unité 2	Unité 3	Unité 4	Unité 5	Unité 6
Organisation de la tâche	Passable	passable	mauvaise	bonne	bonne	Bonne
Abreuvement des poulets	Insuffisance	bonne	bonne	bonne	bonne	Bonne
Bonne nutrition des poulets	Oui	oui	non	Oui	non	Non
Souci de minimisation des pertes	Non	non	oui	Non	non	Oui
Composition des intrants de la provende	Irrégulière	normale	normale	irrégulière	irrégulière	Irrégulière
Gestion de la prophylaxie	Mauvaise	bonne	mauvaise	mauvaise	bonne	Mauvaise
Gestion des stocks	Mauvaise	bonne	acceptable	mauvaise	bonne	Bonne
Gardiennage de la ferme	Non	non	oui	Oui	non	Oui
Conservation de la provende	Bonne	mauvaise	mauvaise	mauvaise	bonne	Bonne
Rapport entre les volaillers et l'exploitant	Bon	mauvais	mauvais	Bon	bon	Mauvais
Lutte contre l'infection des poulets	Non	oui	oui	Oui	non	Oui
Curiosité dans le marché des fournisseurs et négociation des prix	Non	non	non	Oui	non	Non
Imagination dans le sens de l'optimisation des coûts	Non	oui	non	Oui	non	Oui

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LEXIQUE	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 ^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES COUTS.....	7
Chapitre 1 : Le poulet de chair : regard sur le secteur, les contraintes de couts et de prix au Cameroun	9
Section 1: Le secteur du poulet de chair au Cameroun: organisation et contraintes.	10
1.1. Le poulet de chair: sa définition et ses principaux marchés	10
1.1.1. Le poulet de chair : un oiseau à part entière.....	10
1.1.2. Le poulet de chair: ses principaux marchés au Cameroun	12
1.2. Les viandes animales : la question des substitutions dans les menus des ménages.....	14
1.3. Présentation des acteurs et organisation du secteur du poulet de chair au Cameroun.....	16
1.3.1. Historique du secteur du poulet de chair au Cameroun.....	16
1.3.2. Les acteurs du secteur du poulet de chair au Cameroun.....	17
1.3.2.1. Une organisation professionnelle : L'IPAVIC	18
1.3.2.2. Les éleveurs	18
1.3.2.3. Les distributeurs de poulets de chair.....	18
1.3.2.4. Les autres acteurs.....	18
1.4. Les contraintes dans le secteur du poulet de chair au Cameroun	19
Section 2 : Les coûts et les prix dans la gestion de la demande du poulet de chair au Cameroun.	20
2.1. Les coûts et leurs structures dans la production de poulets de chair au Cameroun.....	21
2.1.1. Définitions des coûts	21
2.1.2. Eléments constitutifs des coûts.....	22

2.2.	Les prix du poulet de chair au Cameroun	23
2.2.1.	Le concept de prix	23
2.2.2.	Formation du prix du poulet et ses manquements	23
2.2.3.	Évolution des prix du poulet.....	23
2.3.	Optimisation de coût et stratégie de prix des poulets de chair au Cameroun ...	24
2.3.1.	Faiblesse du pouvoir d'achat des ménages contre prix élevés des poulets	24
2.3.2.	Réaction des consommateurs au prix du poulet et impact des substitutions.	25
2.3.3.	Coût du poulet grevé par des éléments de la chaîne.....	26
Chapitre 2 : Les approches théoriques de l'optimisation du cout de production d'un bien		31
Section 1: Les approches de la réduction des frais généraux et de la Total Productive		
Maintenance: outils d'optimisation du coût de Production d'un bien		32
1.1.	L'optimisation du coût de production d'un bien par l'approche de la réduction des frais généraux d'une PME	32
1.1.1.	Le moment de l'action.....	33
1.1.2.	Les acteurs de la mise en place d'un plan d'action sur les Frais généraux	33
1.1.3.	Les préalables de la mise en place d'un plan d'optimisation des frais généraux	34
1.1.4.	Les différents leviers d'action possibles.....	34
1.2.	L'optimisation du coût de production d'un bien par l'approche de la mise en place d'une démarche Total Productive Maintenance(TPM).....	36
1.2.1.	Définition de la TPM.....	37
1.2.2.	Objectifs de la TPM.....	37
1.2.3.	Les 5 principes de la TPM.....	38
1.2.4.	Les facteurs clés de la réussite d'une démarche TPM.....	39
Section 2: La chaîne de valeur de Michael Porter : outil d'optimisation du coût de production d'un bien.....		41
2.1.	La chaîne de valeur	41
2.1.1.	Michael Porter	42
2.1.2.	Définitions	42
2.1.2.1.	La valeur	43
2.1.2.2.	La chaîne de valeur de Porter.....	43
2.1.2.3.	Le système de valeur.....	45
2.2.	La construction de la chaîne de valeur.....	45

2.2.1. L'identification des activités créatrices de valeur dans une unité de production de poulets de chair	47
2.2.1.1. Les logistiques interne et externe.....	48
2.2.1.2. La production	49
2.2.1.3. Les autres activités créatrices de valeur.....	50
2 ^{ème} PARTIE : ETUDE PRATIQUE	55
Chapitre 3 : Le cadre opératoire de la recherche.....	56
Section 1 : Approche méthodologique adoptée.....	57
1.1. Méthodes de collecte des données	57
1.1.1. L'étude quantitative.....	58
1.1.2. L'étude qualitative.....	58
1.1.3. L'étude documentaire	59
1.1.4. L'observation empirique.....	59
1.2. Collecte et traitement des données.....	60
1.2.1. Plan d'échantillonnage et lieux de l'enquête.....	60
1.2.2. Outils de collecte et de traitement des données	63
Section 2 : Résultats de l'enquête et analyses	65
2.1. Résultats de l'enquête auprès des éleveurs	65
2.1.1. Les facteurs d'augmentation du coût de production de Poulet de chair ...	65
2.1.2. Résultats des observations.....	65
2.1.3. Résultats de l'étude documentaire.....	67
2.1.4. Résultats des entretiens et solutions envisagées par les producteurs	67
2.2. Résultats de l'enquête auprès des ménages	69
2.2.1. Caractéristiques générales des ménages.....	69
2.2.2. Différentes attentes des ménages.....	71
2.3. Vérification des hypothèses de recherche.....	73
Chapitre 4 : Proposition d'un plan d'optimisation du cout de production du poulet de chair de 45 jours dans les unités de production de la ville de Yaoundé.....	79
Section 1: Analyse diagnostique de la filière avicole du Cameroun	80
1.1. L'analyse du macro-environnement: opportunités et menaces de la filière avicole du Cameroun	80
1.2. Forces et faiblesses du Mix Marketing du poulet de chair camerounais	81
1.2.1. Le contenu de l'offre: le poulet de chair, sa présentation et son prix.....	82
1.2.2. La distribution	83

1.2.3. La communication	83
1.2.4. Quelles stratégies sous-tendent le mix marketing du poulet de chair en amont ?	84
Section 2 : Contributions opérationnelle et managériale pour une optimisation significative du coût de production du poulet de chair de 45 jours.	
2.1. La contribution opérationnelle de notre recherche.	86
2.1.1. L'apport de l'application de la chaîne de valeur aux unités de production de poulets de chair.....	86
2.1.2. La chaîne de valeur du client de poulets de chair.....	88
2.2. Une contribution managériale : des leviers d'actions possibles pour une optimisation du coût de production du poulet de chair.....	89
2.2.1. Interdiction scrupuleuse de l'importation de poulets par un texte ministériel	89
2.2.1.1. Poulet de chair local et poulet importé : une compétition très inégale ..	89
2.2.1.2. Nécessité de promouvoir la production locale: production de poulets et des intrants de la provende	90
2.2.2. L'appui étatique indispensable	91
2.2.3. Nécessité d'organiser et de professionnaliser la filière : véritable synergie des opérateurs locaux	92
2.2.4. Les conditions d'implantation des équipements industriels.....	94
2.3. Des contributions sur les plans théorique et social.....	95
2.3.1. Contribution sur le plan théorique.....	95
2.3.2. Contribution sur le plan social.....	96
CONCLUSION GENERALE.....	100
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES.....	106
ANNEXES	109
TABLE DES MATIERES.....	122