

Analyse de la compétitivité de la filière de viande de volaille en Algérie: tentatives d'explication d'une déstructuration chronique

AHCÈNE KACI* , FOUED CHERIET**

Jel Classification: L22; Q13; Q17; Q18

Introduction

Durant les trois dernières décennies, la filière avicole algérienne a connu l'essor le plus spectaculaire parmi les productions animales. L'offre en viandes blanches est passée de 95 000 à près de 300 000 tonnes entre 1980 et 2010, soit une progression de +212 % en 30 ans (MADR, 2011). Ceci a permis d'améliorer la ration alimentaire moyenne en protéines animales de près de 35 millions d'algériens. Cependant, avec 6 Kg de viande de poulet par personne et par an (MADR, 2011), l'algérien demeure parmi les plus faibles consommateurs, loin derrière l'Européen avec ses 23,7 Kg, le brésilien (37 Kg), ou encore l'américain (52,6 Kg) (OFIVAL, 2011).

L'ouverture du marché, à la faveur de la nouvelle politique économique, s'est traduite par une réduction graduelle des parts de marché des opérateurs du secteur public aussi bien au niveau des importations directes que des productions locales des facteurs de production (en dessous de 50 %). Au niveau des échanges extérieurs, la filière avicole nationale est peu compétitive et très dépendante du point de vue de son approvisionnement en intrants. Elle est devenue de plus en plus vulnérable à cause des défis imposés par la libéralisation des échanges commerciaux, la globalisation et l'augmentation des besoins de consommation nationale.

Résumé

Dans cet article, nous nous basons sur les apports théoriques des approches Porterienne et RBV pour expliquer la non-compétitivité de la filière avicole algérienne. Sur le plan empirique, notre travail est axé sur deux séries d'enquêtes par entretiens, menées en 2007 et en 2010. Les principaux résultats dégagés mettent en exergue une dépendance quasi-totale du modèle avicole intensif vis-à-vis du système agroalimentaire mondial, la faiblesse technique de la compétitivité des élevages avicoles, l'absence d'organisation de la profession et l'incapacité d'innovation de l'ensemble des acteurs de la filière à la fois sur un plan technique et surtout sur le plan organisationnel. Ce travail a, entre autres, permis d'identifier les facteurs susceptibles d'assurer une meilleure compétitivité du modèle avicole algérien à l'ère de la mondialisation et de la régionalisation.

Mots-clés: Algérie, compétitivité, filière avicole, performances, restructuration.

Abstract

The aim of this article is to analyze the lack of competitiveness of the Algerian poultry industry by using the Porter's model and RBV approach. Our empirical research was based on two surveys conducted in 2007 and 2010. The main results showed that in Algeria intensive poultry farming is almost entirely dependent on the world agro-food system, poultry farms are technically weak, producers' associations are poorly developed and the innovation capacity of all stakeholders is very limited from a technical point of view and in terms of organization. Moreover some factors were identified which could make the Algerian poultry sector more competitive in the present globalized and regionalized context.

Keywords: Algeria, competitiveness, poultry sector, performance, restructuring.

En effet, l'affectation d'une part importante des matières premières à la fabrication des biocarburants par les grandes puissances et l'augmentation de la consommation par l'Inde, le Pakistan, la Chine et la Russie se sont traduites par une fluctuation des prix de ces produits sur les marchés internationaux. Actuellement en Algérie, le fonctionnement du secteur reste en dessous des normes internationales. Ceci aboutit à des surcoûts à la production et influe sur les prix à la consommation.

Chaque année, la filière avicole est marquée par une instabilité chronique des prix, ce qui entrave toute tentative de planification rigoureuse des objectifs dévolus. La sortie de la crise de cette filière,

sa modernisation et son adaptation aux nouvelles relations mondiales, notamment par l'intégration imminente de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce (OMC) et au partenariat avec l'Union Européenne exigent une nouvelle réorganisation de la filière dans son ensemble.

L'objectif de cet article est de montrer pourquoi les entreprises de la filière avicole algérienne ne sont pas compétitives, et d'expliquer cette «sous» compétitivité par des facteurs d'ordres techniques, structurels et organisationnels.

Notre démarche de travail a évolué de la manière suivante: nous avons jugé utile de reprendre l'essentiel de la littérature scientifique se rapportant aux approches théoriques de la compétitivité. Nous présenterons ces principales approches traitant de la compétitivité des filières en nous attardant sur les définitions de quelques concepts clés (i). Nous évoquerons ensuite les spécificités de la filière avico-

* Ecole Nationale Supérieure Agronomique – ex INA Alger, Algérie.

** UMR 1100 MOISA, Montpellier SupAgro, France.

le algérienne par rapport à d'autres contextes (ii). Enfin, nous terminerons par une discussion des principales contraintes aboutissant à la non (sous) compétitivité de la filière (iii). Une dernière partie restituera les principaux résultats et esquissera des perspectives d'évolution de la filière face à la concurrence internationale (iv).

I. Cadrage théorique et analyse de la compétitivité

Le thème de notre article relève du domaine du management stratégique. Celui-ci a été marqué ces dernières années par la confrontation de deux courants de pensée importants: un premier courant qui explique la stratégie et la performance de l'entreprise par la structure de l'industrie dans laquelle elle est insérée; et un deuxième courant qui postule que ces deux facteurs dépendent avant tout du portefeuille de ressources et de compétences de l'entreprise. Néanmoins, avant de développer ces principaux courants, il serait judicieux de définir le concept de la compétitivité.

I.1. Les définitions de la compétitivité et de la performance des entreprises et des filières

Il n'existe pas de définition *stable* du concept de compétitivité. C'est une notion complexe et composite pouvant prendre en considération aussi bien des aspects quantifiables que des aspects non quantifiables. Cockburn J. et Sigel E. (1995) la définissent par ses effets, comme étant «*la capacité d'une unité de production à accaparer, de manière rentable et durable, une part de marché importante*». Un espace à cinq dimensions, productive, technologique, commerciale, financière et monétaire, institutionnelle et politique, sert à la caractériser empiriquement (Bellon *et al.*, 2000).

Dans un monde sans entraves à l'exercice de la concurrence, la compétitivité est une condition de la croissance des firmes où se réalise la production. Sur le marché *Walrasien*, seule subsiste l'entreprise compétitive, capable d'ajuster ses prix à ses coûts. Cette capacité dépend de considérations auxiliaires: «*dans la compétition internationale, l'avance technologique pèse de plus en plus lourd. L'innovation - c'est-à-dire la création et la diffusion de produits et procédés nouveaux, ou l'amélioration de ceux qui existent déjà - est source de profits et de croissance pour l'entreprise*» (Bussenault, Pretet, 1998). Cette performance dans l'innovation suppose la formulation d'une stratégie technologique.

La performance renvoie aussi à «*la capacité de déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces besoins, en réalisant du profit*» (Chevalier, 1996). Porter (1986) souligne que l'analyse de la concurrence internationale s'est longtemps concentrée sur la façon de conduire les affaires dans des pays étrangers et sur les spécificités des problèmes rencontrés par les entreprises multinationales. Aujourd'hui, les firmes se trouvent confrontées à des problèmes complexes issus de changements importants et rapides d'un environnement compé-

titif international qui les atteint sur leurs propres marchés.

Le phénomène de «globalisation» de la concurrence induit une pression accrue sur les firmes. Elles ne peuvent plus considérer les sphères internationales et nationales comme des entités distinctes. La compétitivité d'une firme dans un pays ou dans une zone géographique spécifique dépend étroitement de sa compétitivité dans l'ensemble des autres zones. Les firmes doivent ainsi penser les marchés dans leur globalité. La mesure de la compétitivité s'inscrit donc dans le cadre de comparaisons internationales, à tous les stades des processus industriels. Elle met en relation les différents agents intervenant au sein d'une filière permettant de mieux percevoir les enjeux des mesures économiques ou l'impact des chocs externes.

I.2. Les explications théoriques de la compétitivité

L'approche théorique utilisée pour analyser la compétitivité de la filière avicole algérienne est basée sur le modèle «Structure - Comportement - Performance» (S.C.P.). Cette approche a été développée par l'école de l'Organisation Industrielle, dans un but d'application sur les marchés dans les pays industrialisés (Cabral, 2000; Rainelli, 1998; Morvan, 1991; Scherrer, 1990; Gaffard, 1990; Mason, 1957 et 1939).

Selon Chevalier J.M. (1996), «*en partant de la structure des marchés, il s'agit d'examiner le comportement des firmes industrielles et de comparer leurs performances à ce qu'elles devraient ou pourraient être*». En rajoutant à cette trilogie les conditions de base, Scherrer propose une application de cette démarche: Conditions de base, Structures, Comportements, Performances. En fait, «*c'est au niveau des sous-ensembles intermédiaires, qualifiés de mésosystèmes, que s'organisent, à partir de la rencontre et/ou de la confrontation de visées stratégiques diverses, l'articulation d'actions et poussées plus ou moins compatibles et que sont mises en action les dynamiques structurelles les plus décisives*» (De Bandt, 1988).

Selon le modèle désormais classique de Porter (1999), cinq forces déterminent l'état de la concurrence dans une filière: la rivalité entre les firmes, la menace de nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. La structure compétitive d'une industrie dépend de ces facteurs et conditionne à son tour le degré de compétitivité des entreprises lui appartenant. Ainsi, l'analyse structurelle offre la possibilité d'apprécier les différentes forces de la concurrence dans une filière, non seulement comme un paramètre donné du rapport entre les firmes, mais aussi pour leur place dans les discours sur le développement stratégique des firmes.

En se démarquant de l'analyse néoclassique de la firme qui s'intéresse aux conditions d'échange plutôt qu'aux conditions de production, la théorie des ressources prend la firme comme unité d'analyse de base. Les inputs que nécessite l'activité productive de la firme ne sont pas considérés par la théorie des ressources comme parfaitement

disponibles sur les marchés concurrentiels et ne sont pas accessibles à tous non plus.

Globalement, en dépit de leur convergence concernant l'unité d'analyse de base (la firme), la théorie des ressources et la théorie Porterienne divergent sur l'explication des différences de performance observées entre les firmes. Pour la première théorie, les ressources sont à l'origine des choix stratégiques des firmes, alors que pour la seconde, les ressources ne représentent qu'une position intermédiaire dans la chaîne de causalité puisqu'elles sont la conséquence des choix stratégiques (activités) de la firme.

Pour notre cas d'investigation, nous avons adopté la combinaison des deux approches, à savoir, la théorie Porterienne et celle des ressources (RBV). A ce titre, la compétitivité peut être définie comme l'avantage concurrentiel durable d'une firme, matérialisé dans sa capacité à maintenir et à gagner des parts de marché. Cet avantage est développé à la fois à travers son positionnement (déterminants externes) et ses ressources et compétences propres (facteurs internes). Même si certains travaux empiriques (Benamar, 2008) avaient conclu à la prédominance des facteurs externes dans le cas des industries agroalimentaires en Algérie, nous optons, à ce stade de l'analyse, à l'intégration des ressources internes comme déterminants des niveaux de compétitivité des firmes avicoles. Avant d'aborder les facteurs de compétitivité de la filière, nous présentons dans ce qui suit les principales caractéristiques de l'aviculture en Algérie.

II. Caractérisation de la (non) compétitivité de la filière viande de volaille en Algérie

Il s'agirait de savoir quelles sont les principales caractéristiques de la filière avicole algérienne. La filière avicole algérienne est-elle spécifique? Ou bien se caractérise-t-elle par le même schéma d'organisation que celle de n'importe quel pays? Enfin, quelles conclusions peut-on tirer de cette première analyse dans le cadre de la mondialisation des échanges?

II.1. Bref descriptif de la filière avicole en Algérie

La filière avicole algérienne a atteint un stade de développement qui lui confère désormais une place de choix dans l'économie nationale en général (1,1% du PIB national) et dans l'économie agricole (12 % du Produit agricole brut), en particulier.

En 2007, elle réalise un chiffre d'affaires de 100 milliards de Dinars (1,400 milliards de dollars) et une valeur ajoutée brute de 300 millions de dollars, ce qui représente une partie importante de la richesse agricole nationale, assurant en retour des revenus à de larges couches de la population. Selon les professionnels de la filière, ce secteur em-

ploie environ 350 000 personnes.

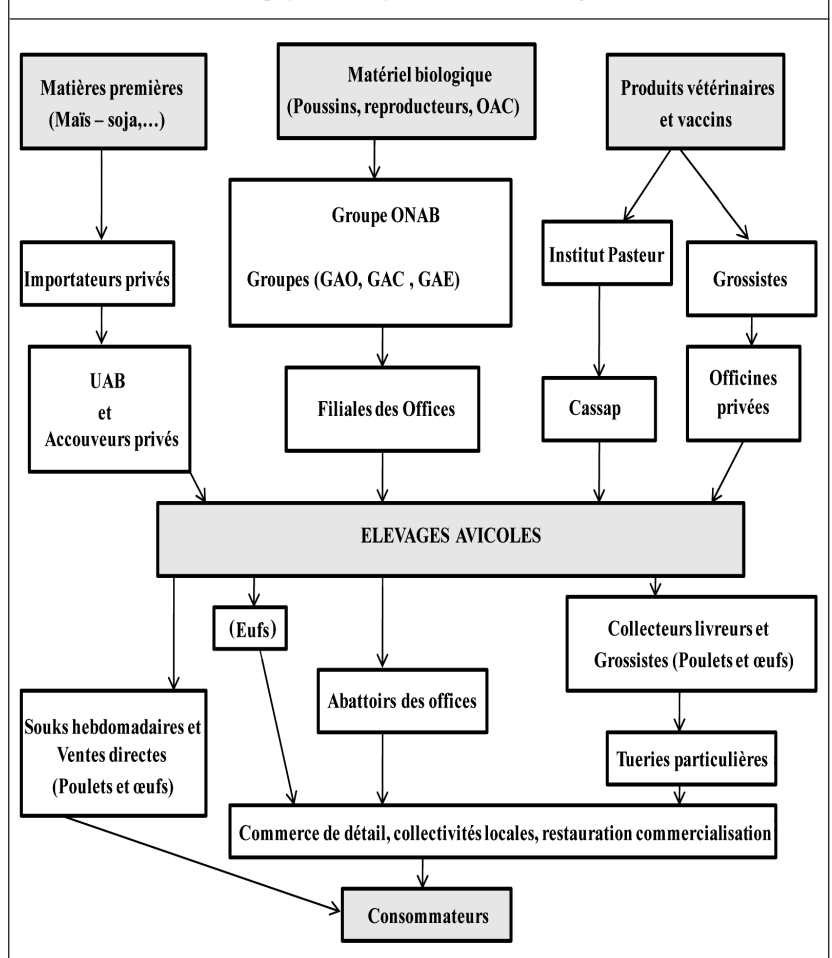
Sur le plan organisationnel, le processus de remontée de la filière avicole ne s'est réalisé que partiellement et est resté bloqué, au stade des reproducteurs "Chair" et "Ponte". Les métiers de base (multiplication des grands parentaux et des arrières grands parentaux ainsi que l'industrie des équipements avicoles) n'existent pas encore en Algérie.

L'étude effectuée par le ministère de l'Agriculture sur les capacités de production des élevages avicoles (RGA, 2001) fait ressortir la situation suivante des exploitations avicoles:

- Concernant les élevages de poulets de chair: une capacité moyenne de 2391 sujets.
- Concernant les élevages de poules pondeuses: une capacité moyenne de 5122 sujets.

Il faut noter que la majorité des entreprises avicoles se sont introduites dans le secteur à travers le maillon de l'élevage de poulets. Afin de garantir l'écoulement des marchandises et avoir des débouchés permanents aux poulets, tout en évitant les fluctuations des prix du marché ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs, certains éleveurs ont opté pour une stratégie d'intégration vers l'aval et

Schéma 1 - Structure simplifiée de la filière avicole en Algérie.



Source: Conçu par les auteurs sur la base des documents du Ministère de l'Agriculture.

Tableau 1 - Unités de production des filières avicoles algériennes et parts du marché détenues par les divers opérateurs économiques.

Activités	Groupe ONAB	Opérateurs économiques
Importateurs de produits vétérinaires		67 opérateurs
Importateurs de matériel avicole	-	58 opérateurs
Industrie des aliments du bétail	24 unités de production (382 Tonnes/Heure)	2357 fabriques (1340 Tonnes /Heure)
Elevage des reproducteurs Chair	16 unités de production. Capacité d'élevage : 1,56 millions de sujets/An (38 %)	161 éleveurs. Capacité d'élevage : 2,5 millions de sujets/An (62 %)
Accoupage "Chair"	16 unités. Capacité de production: 119 millions de poussins/An (30 %)	163 Unités. Capacité de production: 284 millions de poussins/An (70 %)
Elevage des reproducteurs Ponte	3 unités de production. Capacité d'élevage : 275 000 sujets /An (67 %)	Capacité d'élevage: 136 388 sujets /An (33 %)
Accoupage "Ponte"	3 unités. Capacité de production : 16,7 millions de poussins/An (73 %)	Capacité de production : 6,2 Millions de poussins/An (27 %)
Elevage des poulettes démarrées	40 unités. Capacité de production : 10,9 millions de sujets (89 %)	68 unités. Capacité de production : 1,4 millions de sujets (11 %)
Elevage du poulet de chair (Engraissement)	24 unités Capacité de production : 104 061 Tonnes/An (31 %)	15 000 éleveurs. Capacité de production : 230 000 Tonnes /An (69 %)
Elevage des pondeuses (Production d'œufs)	9 unités. Capacité de production: 0,377 Milliards d'œufs /An (8 %)	4000 éleveurs. Capacité de production: 4,2 Milliards d'œufs/An (92 %)
Abattage	15 Abattoirs. 73 500 Tonnes de poulets/An (23%)	241 920 Tonnes de poulets/An (77 %)
Commerce de gros des produits avicoles	inexistant	1042 opérateurs
Commerce de détail des produits avicoles	inexistant	28 300 opérateurs

Source: D'après nos enquêtes et autres sources: CNRC (2011), ONAB (2011) et CNIS (2011).

ce, en ayant leurs propres entreprises d'abattage. Ceci pourrait marquer une nouvelle étape de l'industrie avicole. C'est autour des abattoirs que la filière avicole pourrait commencer à s'organiser et s'industrialiser.

Depuis 1988, la filière avicole évolue dans un environnement en transition caractérisé par la mise en œuvre des réformes économiques dans le sens du passage d'une économie planifiée à une économie de marché. Depuis cette date, elle traverse une phase de transformation et de restructuration, caractérisée par une remise en cause des règles de fonctionnement et de gestion des systèmes productifs nationaux. Le schéma 1 montre la complexité des activités et la diversité des intervenants le long de la filière.

Ce schéma montre la coexistence des secteurs privé et public intervenant à tous les niveaux de la filière (la commercialisation des produits vétérinaires, la fabrication du matériel avicole, la production et la commercialisation des in-

trants avicoles – aliments, œufs à couver, poussins "chair", poulettes démarrées – l'élevage avicole, l'abattage et la commercialisation des produits avicoles), alors que les entreprises publiques (EPE ONAB - SPA et Groupes Avicoles Régionaux) sont surtout présentes dans les activités d'amont. La filière est aussi marquée par une forte présence d'institutionnels et d'organismes sanitaires et de contrôle de la qualité. Afin de rendre compte de l'ensemble des relations, le tableau 1 dénombre les acteurs de la filière par maillon d'intervention.

Il est possible de lire, à travers le tableau 1, la prédominance du secteur privé dans les sous-filières «chair» ainsi que dans la production et la distribution de l'œuf de consommation. Les parts de marché du secteur privé dans ces créneaux excèdent en effet les 60 % du total. Il en est de même pour la production d'aliments du bétail puisque la capacité des opérateurs privés s'élève ici à 1340 tonnes /H contre 382 tonnes pour celle du secteur public.

Globalement, les politiques de développement de la filière avicole algérienne ont permis de limiter les importations de produits avicoles, même si la filière reste très dépendante des importations de facteurs de production à plus de 70 %, tout en améliorant nettement la consommation en protéines d'origine animale.

En effet, la filière avicole intensive nationale constitue le cas le plus ty-

pique en matière d'extraversion. L'évolution des importations réalisées aux différents stades de la filière atteste par ailleurs d'une aggravation des indices de dépendance extérieure: les importations d'intrants alimentaires ont été multipliées par 5,3 et les importations globales d'intrants avicoles par 3,9 entre 1986 et 2010 (Cf. Tableau 2 *infra*).

Le tableau 2 montre que les facteurs de production qui lui sont destinés sont presque totalement importés et les enveloppes qui lui sont consacrées annuellement sont très importantes. Pour le seul poste «matières premières» destinées à la fabrication des aliments, et seulement pour les deux matières dominantes dans la formule, à savoir le maïs et le soja, la valeur des importations enregistrée en 2010 est de l'ordre de 1,080 milliards de dollars US, soit 13% du total des importations agroalimentaires algériennes, estimées à 8,614 milliards de dollars en 2010. (CNIS, 2011).

Tableau 2 - Evolution de la valeur globale des importations réalisées par les industries et les structures d'amont (1986-2010). (Unités: x10⁶ USD).

Années	Inputs Alimentaires	Indices	Produits et vaccins à usage vétérinaire	Indices à	Matériel biologique/équipement avicole	Indices	Valeur importations	Indices
1986	204	100	12	100	70	100	287	100
1987	170	83	3	25	65	93	238	83
1988	311	152	7	58	30	43	348	121
1989	277	136	5	42	42	60	324	113
1990	265	130	7	58	41	59	312	109
1991	230	113	10	83	36	51	275	96
1992	211	103	10	83	13	19	234	82
2000	252	124	ND *	ND	10	14	262	91
2001	306	150	ND	ND	8	11	313	109
2002	336	165	ND	ND	13	19	348	121
2005	490	240	7	58	17	24	514	179
2006	505	248	8	67	15	21	528	184
2007	745	365	9	75	17	24	77	27
2008	1021	500	10	83	20	29	1050	366
2009	757	371	7	58	25	36	789	275
2010	1080	529	10	83	25	36	1114	388

Source: Nos calculs à partir des données statistiques des entreprises et celles du CNIS.
(*) ND: Non disponible.

II.2. La démarche méthodologique

Dans le cadre de notre démarche générale, nous nous sommes basés sur les apports théoriques des approches Porterienne et RBV pour expliquer la non-compétitivité de la filière avicole algérienne. Nous avons ainsi analysé la compétitivité des firmes par rapport à leur «positionnement» vertical au sein de la filière, avant de nous intéresser aux facteurs internes expliquant les niveaux observés.

Notre démarche exploratoire nous a conduits à combiner deux types de données: primaires, d'abord, à travers deux enquêtes importantes (menées en 2008 et successivement, entre 2010 et 2012); secondaires, ensuite, par le recueil des informations auprès des sources institutionnelles et professionnelles.

En termes de dispositif d'observation, nous avons initié et suivi un ensemble d'enquêtes coordonnées sur les différents

Agricoles, Holdings – Entreprises,...) sans coordination entre eux.

Globalement, notre analyse s'intéresse aux éléments suivants:

- Structure de l'industrie pour identifier les agents économiques, mesurer leur poids respectif (chiffre d'affaires, effectifs employés, capitaux propres, performances, etc.),
- Concentration des activités à travers l'évolution des parts de marché, des firmes leaders,
- Conditions techniques, financières, économiques et sociales autour de l'activité des firmes.

Dans le cas de nos propres investigations sur les entreprises avicoles en Algérie, les interviews avec les acteurs de la filière ont une place prépondérante. Nous avons estimé qu'il est, en effet, nécessaire de réaliser des enquêtes auprès

des opérateurs économiques dans le but de connaître leur mode de fonctionnement ainsi que leur opinion vis-à-vis de l'environnement externe.

Ceci s'est effectué sur la base des questionnaires élaborés dans le cadre des travaux des équipes de recherche avec lesquelles nous avons participé (PAMLIM¹ durant la période «2007-2010», laboratoire des productions animales de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique d'Alger et CREAD durant la période «2010-2012»).

Dans le cadre du premier projet PAMLIM (2007- 2010), il a été décidé

Tableau 3 - Délimitation du champ d'investigation de la filière étudiée.

Désignation	Champ d'investigation de la filière
Définition du produit	Poulet de chair
Délimitation horizontale et verticale	Agrofourniture, Eleveurs, Agro-industrie, détaillants, Direction des Services Agricoles, Instituts techniques,....
Délimitation géographique	8 wilayas (préfectures) du centre: Alger, Médéa Boumerdès, Blida, Tizi Ouezou, Jijel, Tiaret, Ouargla
Délimitation temporelle	Deux enquêtes : 2008 et 2010-2012* Données secondaires 2012

*53 répondants en 2008 et 126 éleveurs en 2010 et 2012.
Source: Elaboré par les auteurs.

¹ Projet de recherche Franco-Maghrébin sur les Perspectives de Libéralisation des échanges agroalimentaires.

Tableau 4 - La répartition du nombre d'enquêtés par maillon de la chaîne avicole en 2008.

Tableau 4. La répartition du nombre d'enquêtés par maillon de la chaîne avicole en 2008	
Maillons de la chaîne avicole	Nombre d'enquêtés
Agrofourniture	10
Elevages	13
Agro-industrie	10
Distribution	10
Institutions	10
Total	53

qu'un total de 60 acteurs soit enquêté à travers le territoire, avec une répartition de l'échantillon reflétant la composition des différents maillons de la filière. Au final, nous avons pu enquêter 53 intervenants, répartis sur l'ensemble des maillons de la chaîne avicole (Cf. Tableau 4 *infra*).

Ces enquêtes se sont déroulées en grande majorité dans la région du centre d'Algérie. Elles ont été faites en face à face. La durée moyenne des entretiens était d'une heure. Les questions ont été orientées pour le recueil de cinq types d'information: caractérisation, insertion dans la filière, perception de la filière, rôle de l'Etat, opinion sur la libéralisation.

Durant la période allant de Juin 2010 à Mai 2012, une seconde série d'enquêtes par entretiens auprès de 126 éleveurs avicoles a été menée. Les instruments d'investigation utilisés ont été les questionnaires distribués auprès des éleveurs des régions suivantes: Alger, Blida, Boumerdes, Tizi – Ouzou, Médéa pour le centre d'Algérie, Tiaret pour l'Ouest, Jijel pour l'Est et Ouargla pour le Sud.

L'objectif était de comprendre la relation entre la structure de l'environnement concurrentiel, les stratégies développées par les éleveurs et les performances obtenues au niveau des élevages. Le choix de ces wilayas a été dicté par le fait qu'elles se distinguent par leur dynamisme en matière de production avicole. L'échantillonnage a été effectué sur la base des

² Correspond à la production "standard".

³ Dépend de la souche et de l'âge d'abattage.

⁴ Gain Moyen Quotidien (Caractérise la vitesse de croissance d'un lot de volaille de chair qui dépend de la souche et de la durée de l'élevage) = Poids à l'abattage - Poids des poussins / Age à l'abattage

⁵ Indice de Consommation (Quantité d'aliment nécessaire pour produire un kg de poids vif. Augmente avec l'âge, prend en compte le gaspillage d'aliment et la mortalité) = Quantité d'aliments consommés / Quantité de viande produite

⁶ Différence entre le nombre de poussins reçus et le nombre de poulets livrés à l'abattoir. Données en pourcentage (taux de mortalité).

⁷ Indice performance (Il s'agit d'une variable synthétique qui prend en compte plusieurs paramètres zootechniques) = Gain Moyen Quotidien x viabilité/10 x Indice de consommation. Précisons que la viabilité (exprimée en %) est mesurée par la formule: 100 % - Taux de mortalité.

listes des éleveurs récupérées au niveau des subdivisions agricoles des régions concernées.

Les deux séries d'enquêtes nous ont ainsi permis de recueillir les informations nécessaires pour caractériser la non-compétitivité de la filière avicole, et en identifier les principaux déterminants. Les principaux résultats sont présentés et discutés ci-dessous. Nous aborderons, dans un premier temps, les comparaisons internationales de la compétitivité avant de présenter les facteurs

structurels concernant la filière avicole en Algérie.

III. Résultats de l'analyse de la non-compétitivité de la filière avicole en Algérie

Nos analyses se fondent sur les indicateurs micro-économiques qui caractérisent chacun des acteurs (facteurs déterminants des performances techniques, prix des intrants, relations producteurs/acheteurs). Nous avons pu ainsi mener une comparaison des structures de coûts pour montrer la logique d'accumulation des surcoûts tout au long de la filière. Les comparaisons internationales montreront l'importance des écarts enregistrés.

III.1. Comparaisons internationales de la compétitivité

La filière avicole algérienne continue à souffrir des problèmes de performance des élevages notamment au niveau des paramètres tels que la mortalité et l'allongement du cycle de production par manque de maîtrise de l'alimentation et de la prophylaxie. Par conséquent, le poids et la composition des produits deviennent très variables.

Les données fournies par les enquêtes effectuées ces dernières années au niveau des élevages avicoles privés algériens, ainsi que leur comparaison avec des données analogues pour le Maroc et la France, indiquent clairement le retard enregistré par la filière avicole nationale en termes de performances techniques de production.

Tableau 5 - Compétitivité des entreprises avicoles en Algérie, au Maroc et en France.

Tableau 5. Compétitivité des entreprises avicoles en Algérie, au Maroc et en France.			
	Algérie (2010)	Maroc (2006)	France (2010)
Age à l'abattage ² (jours)	55,48	50	43,06
Poids à l'abattage ³ (Kg)	2,29	1,96	2,27
Gain Moyen Quotidien ⁴ (g/j)	40,54	39,67	52,58
Indice de Consommation ⁵	2,48	2,09	1,98
Mortalité (%) ⁶	9,73	6,71	3,4
Densité (animaux / M ²)	9,3	-	21,7
Indice de performance ⁷	149	178	257

Sources: D'après MAHROUZ O. (2010); SADIKI A. (2006), in JAOUED L., (2009); OFIVAL (2011).

Postes	Algérie (2009)		France (2009)	
	DA*/Kg Vif	%	€/Kg Vif	%
Amortissement	0	0,00	0,06	7,23
Frais financiers	0	0,00	0,01	1,20
Autres Charges Fixes	0,39	0,28	0,03	3,61
Charges Fixes	0,39	0,28	0,010	1,20
Aliment	95,90	68,31	0,46	55,42
Poussin	32,91	23,44	0,16	19,28
Main d'œuvre	1,06	0,76	0,05	6,02
Produits vétérinaires	5,8	4,13	0,01	1,20
Désinfection	0,61	0,43	0,01	1,20
Eau - Electricité	2,16	1,54	0,01	1,20
Chauffage	1,55	1,10	0,02	2,41
Frais de gestion	0	0,00	0,02	2,41
Charges Variables	139,99	99,72	0,73	87,95
Charges Globales en vif	140,38 DA	100	0,83 (soit 83 DA)	100

*en 2010, 1 euro = 100 DA (approximativement).
Sources: MAHROUZ O., 2010; ITAVI, 2010.

L'indice de production obtenu en Algérie est, en effet, de 149. Il est inférieur de 16 % par rapport à celui du Maroc (178) et de 42 % par rapport à celui de la France (257). Cette faiblesse des performances techniques résulte des dysfonctionnements enregistrés à tous les niveaux de la «filiale avicole». Elle se traduit concrètement par:

- le sous-investissement chronique en matière d'infrastructures et d'équipements: les investissements réalisés au début des années 1980 ne sont pas renouvelés et les conditions actuelles du marché n'incitent pas les éleveurs à investir;
- la simplification des itinéraires techniques: la majorité des éleveurs ne respectent pas les normes techniques (préparation des bâtiments avant l'arrivée des poussins, conduite du troupeau jusqu'à la réforme); ils ne maîtrisent pas non plus les approvisionnements ni même la commercialisation de leurs produits;
- la pratique saisonnière de l'élevage avicole: la majorité des bâtiments sont à ventilation statique et ne sont donc pas recommandés pour un élevage industriel.

L'examen de la structure détaillée des coûts des produits avicoles, obtenus en 2009, indique que trois postes grèvent les coûts de production d'un kilogramme de poulets de

	Algérie ⁸ (2007)	Pays-Bas (2007)	Etats-Unis (2007)	Brésil (2007)	Thaïlande (2007)
Coût de production élevage (€/Kg de poids vif)	1,67	0,76	0,52	0,51	0,66
Coût après abattage (€/Kg de poids carcasse)	2,12	1,38	1,11	0,90	1,01

Source : D'après VAN HORN P., 2009.

⁸ En 2007, le taux de change officiel était: 1€ = 69,36 76.25 DA.

chair en Algérie à savoir, l'aliment (68 %), le cheptel (23 %) et les frais vétérinaires (4 %).

En France, par exemple, l'importance des frais d'investissement (7,23 % du coût de production) est compensée par des gains de productivité.

En 2007, comparativement aux autres pays, le coût de production du kilogramme du poulet standard produit en Algérie s'élève au double de ceux obtenus aux Pays-Bas et en Thaïlande et au triple de ceux des Etats-Unis et du Brésil (Cf. Tableau 7 *infra*).

Une telle disparité s'expliquerait en grande partie par une offre locale importante de matières premières pour l'alimentation animale. Pour le Brésil et la Thaïlande, les conditions climatiques favorables et le faible coût de la main d'œuvre sont des facteurs importants.

En outre, afin de donner une idée des coûts après abattage, ceux-ci ont également été répertoriés pour les divers pays (Cf. Tableau 7). Les coûts de l'abattage sont considérablement plus faibles au Brésil et en Thaïlande qu'aux Etats-Unis, essentiellement en raison du plus faible coût de la main-d'œuvre. En Algérie, aux Pays-Bas, aux Etats-Unis, en Thaïlande et au Brésil, les coûts de production après abattage en 2007 étaient respectivement de 2,12 €, 1,38 €, 1,11 €, 1,01 € et 0,90 € par kilo de poids de carcasse.

On en déduit l'urgente et absolue nécessité de restructuration de la filière avicole algérienne afin de pallier la faible compétitivité internationale des entreprises. Malgré les contraintes et le niveau faible des performances, l'agriculture algérienne semble encore en mesure de réaliser des gains de productivité. Les pays comme les Pays-Bas, la France, la Belgique, la RFA, l'Italie, l'Espagne ou plus près de nous la Tunisie, qui bien qu'importateurs de matières premières (maïs et soja) ou de facteurs de production, sont d'importants exportateurs soit des facteurs de production soit de produit final.

Il s'agit donc bien d'un problème de performances, de rentabilité, d'organisation et de coordination de la filière car une meilleure valorisation des ressources permettrait de transformer la dépendance extérieure actuelle en situation avantageuse.

III.2. Non-compétitivité internationale et menaces sur le marché local

L'insertion des acteurs locaux dans les échanges économiques dépend de la mise en place d'un appareil d'approvisionnement, de collecte et de transformation des produits. Cette mise en place procède des possibilités offer-

tes par l'évolution technologique, des mécanismes du profit et de l'effort d'organisation de ces acteurs, souvent appuyé par les pouvoirs publics.

Des relations devraient inclure à la fois les solidarités et les rivalités professionnelles et interprofessionnelles, les concurrences horizontales pour le partage du marché et verticales pour le partage de la valeur ajoutée créée, l'alliance au sein des chaînes d'entreprises pour réaliser les gains de productivité et la concurrence pour capter le profit qui en résulte.

En cas d'adhésion de l'Algérie à l'OMC et à la Zone de Libre-échange Euro-méditerranéenne (ZLEM), les produits locaux seront incontestablement menacés par une offensive d'autres pays dans lesquels les coûts de production et le cadre réglementaire, l'organisation des filières et le management des entreprises sont plus performants du point de vue strictement économique. Face à cette situation, l'appropriation des savoirs et des techniques semble être une priorité pour les acteurs appartenant à la filière avicole nationale.

Nos investigations mettent en évidence qu'à tous les niveaux de la filière, les enquêtés ont une méconnaissance de leurs parts de marché, donnant des réponses assez approximatives, à l'exception des complexes avicoles ayant réalisé leur intégration verticale vers l'amont et vers l'aval et possédant des fonctions de marketing. D'autres résultats de nos enquêtes font apparaître une concurrence oligopolistique. Ils montrent que 28,6% des opérateurs disposent de plus de 50% de la part du marché, 14 % entre 20 et 50 % et 57,1% de moins de 10%.

En Algérie, les échanges commerciaux sont souvent fondés sur des réseaux d'acteurs qui ont une base familiale. Ils sont caractérisés par:

- la persistance des circuits plus ou moins archaïques et informels qui peuvent coexister avec des circuits plus modernes;
- une dissymétrie importante entre la concentration de la capacité d'achat des commerçants et l'atomicité de l'offre de vente;
- l'existence des facteurs exogènes engendrant de l'incertitude (caractère saisonnier des produits, évolution des prix des matières premières sur le marché international,...), la

non-connexion entre les marchés, et la faiblesse des incitations à l'investissement.

Actuellement, dans le domaine agricole et agroalimentaire, l'Algérie se caractérise encore par une faiblesse du dispositif d'innovation et de formation encore peu ouverts à l'international. Les résultats d'enquête mettent en évidence l'insuffisance de coopération avec les institutions publiques dans le cadre de la formation ou de la recherche (82% des réponses).

Afin de renforcer leur compétitivité, les acteurs de la filière expriment de très fortes attentes de leurs partenaires nationaux, étrangers et de l'Etat.

Les fabricants de l'agrofourniture attendent de leurs partenaires nationaux plus de transparence. Les aviculteurs voudraient plus de collaboration de la part de leurs partenaires. Ils voudraient également que la politique de mise à niveau soit davantage activée et qu'il y ait une meilleure organisation dans leur filière. Au niveau de l'agro-industrie, les enquêtés attendent plus de coopération, de coordination, de communication mais aussi de soutien financier de la part de leurs partenaires. Les commerçants, quant à eux, attendent de la transparence et de la coopération de la part de leurs partenaires nationaux.

Par rapport aux partenaires étrangers, qu'est-ce que ces derniers pourraient apporter aux acteurs opérant dans la filière avicole algérienne? Ils sont unanimes pour dire à tous les maillons de la filière que les partenaires étrangers sont nécessaires pour le transfert technologique et le partage de savoir-faire. Les aviculteurs estiment que la concurrence va s'accroître et que leur compétitivité serait améliorée avec l'arrivée des partenaires étrangers. Les commerçants quant à eux attendent de leurs partenaires étrangers le respect des règles de la concurrence.

Quant aux attentes de l'Etat, les fabricants des agrofournitures attendent des pouvoirs publics davantage de soutien, de la régulation de la filière et de la veille réglementaire. En plus des subventions, les aviculteurs voudraient des contrôles plus rigoureux de la part de l'Etat. Les attentes financières que ce soit des subventions ou des crédits bancaires sont des attentes partagées par les agro-industriels. Ces derniers voudraient davantage de vulgarisation. Au niveau de la distribution, les commerçants souhaiteraient que l'Etat subventionne leur secteur, à travers notamment l'application des politiques de mise à niveau.

L'analyse des différentes attentes des acteurs fait ressortir deux éléments marquants: l'importance des mécanismes de coordination de la filière par rapport à ses résultats en termes de compétitivité, et le rôle que devraient jouer les pouvoirs publics comme acteur principal de contrôle, de régulation et initiateur des politiques de mise à niveau des entreprises.

IV. Explications de la non-compétitivité de la filière viande de volaille en Algérie

A travers les résultats de notre analyse descriptive et exploratoire de la non-compétitivité de la filière avicole en Algérie, et en exploitant à la fois les informations macro-éco-

Tableau 8 - Coopération avec des institutions publiques dans le cadre de la formation ou de la recherche..

Maillons	Oui	Non	Total
Agrofourniture	3	6	9
Elevage	-	12	12
Agro-industrie	1	9	10
Distribution	-	10	10
Institutions publiques	5	3	8
Total	9	40	49

Source: d'après les résultats des enquêtes des auteurs, 2008.

nomiques relevant des comparaisons internationales des coûts et celles recueillies à travers nos deux enquêtes, nous présenterons ci-dessous une synthèse des facteurs explicatifs de la non-compétitivité. Trois groupes de facteurs ont été identifiés, à savoir ceux relevant des coûts de production et de l'offre, ceux se rapportant aux facteurs organisationnels et institutionnels et enfin, ceux portant sur les conditions d'apprentissage et de création-diffusion des compétences. Au-delà de lister les différents facteurs, cette synthèse se veut une analyse explicative aboutie afin de dégager des implications managériales pertinentes.

IV.1. Les facteurs de coûts de production et d'adaptation de l'offre

La faiblesse de la compétitivité des entreprises avicoles comparativement à celles des pays développés est liée à l'adaptation de l'offre à la demande en produits avicoles.

En effet, l'aviculture intensive algérienne a pendant près de 42 ans axé ses efforts sur les seuls aspects quantitatifs. Les aspects qualitatifs qui auraient permis d'obtenir des performances technico-économiques à la mesure des investissements engagés ont été ignorés. La formation, la recherche, la vulgarisation des techniques avicoles, des laboratoires performants, une attention particulière et soutenue à la qualité de l'aliment, aux produits vétérinaires, désinfectants et d'autres équipements devant assurer une barrière sanitaire irréprochable auraient dû être pris en compte dans les politiques avicoles mises en œuvre jusque-là.

Aujourd'hui, l'on se rend compte, à travers les prix pratiqués, que ceux-ci couvrent des pertes supérieures à la norme, la facture liée à l'aviculture permettant de mesurer l'effort qui reste à accomplir en matière d'amélioration qualitative de la production. Les stratégies de l'ensemble des acteurs de la filière devront donc être axées notamment vers les domaines de la transformation, de la structuration de la filière et des innovations scientifiques et techniques.

IV.2. Les facteurs organisationnels et institutionnels de la filière

Ces dernières années, la production avicole a connu de sérieuses difficultés qui contraignent son amélioration quantitative et qualitative. Outre les contraintes liées aux facteurs de production, il nous faut insister sur les contraintes organisationnelles et institutionnelles, beaucoup plus importantes.

Il s'agit d'abord de l'inadaptation des dispositifs législatifs et réglementaires mis en place, de l'insuffisance du système d'accès au crédit et à d'autres sources de financement pour la mise en place des infrastructures et la dotation de

fonds de roulement. Il s'agit, ensuite, du caractère extrêmement volatile du prix des intrants importés dans leur totalité. Il s'agit enfin du manque flagrant de professionnalisme de la part des éleveurs, exerçant souvent cette activité de manière opportuniste et non régulière (peu d'entre eux vivent exclusivement de cette activité).

En l'absence d'une organisation appropriée pour cette filière, cette situation peu reluisante a été compliquée par l'existence d'un caractère fortement spéculatif des marchés des produits avicoles ainsi que par l'existence d'une entente tacite, voire ouverte, entre producteurs et intermédiaires de gros, qui constitue depuis plus d'une décennie déjà la pierre d'achoppement de toutes les politiques de rationalisation des comportements des producteurs. Ceci entraîne les dysfonctionnements de la filière avicole nationale et affecte le niveau et la qualité de la production. Le réseau des relations devient lâche, ne disposant d'aucune cohérence et ne permettant pas d'exercer facilement les métiers afférant à l'aviculture. Dans ce sens, il est possible d'aboutir à une certaine relance à condition qu'on définisse le champ d'action des différents acteurs et qu'on protège la filière avicole sur des bases plus saines que celles qui sont en vigueur actuellement.

IV.3. Les facteurs liés aux compétences et l'apprentissage

Dans la phase de transition, l'abandon de la planification centralisée doit se traduire par l'émergence de formes organisationnelles modernes permettant plus de souplesse et une mobilisation du personnel sur des objectifs stratégiques. Au sein des entreprises de la filière avicole algérienne, le niveau de compétences managériales est plutôt faible.

Selon nos investigations, près de deux tiers des répondants (63%) des cinq maillons enquêtés affirment que le niveau de compétence dans la filière est moyen. D'autres résultats d'enquêtes effectuées montrent que le dispositif de formation n'est pas en place dans 86% des cas. Pareillement, le dispositif de R&D n'est pas en place dans 95% des cas⁹. Le niveau d'investissement matériel réalisé est moyen pour les maillons de l'agrofour-niture (50%) de la production (50%), de la distribution (44%) et les institutions d'encadrement (40%) et bas dans l'agro-industrie (70%).

L'analyse faite sur la situation des filiales des groupes avicoles, avec l'absence d'un soutien financier, a montré l'existence de nombreuses contraintes à ce niveau, notamment la vétusté des moyens de production (l'âge moyen est de 25 ans). Au niveau du secteur de l'élevage, 38% des éleveurs questionnés affirment qu'ils ne disposent pas d'assez de capital financier pour faire face aux besoins de leurs exploitations.

Quant au niveau d'investissement immatériel réalisé, il est relativement bas au niveau des maillons de l'agrofour-niture (56%) et de la production (42%), et très bas dans l'agro-industrie (50%), dans la distribution (80%) et dans les institutions d'encadrement (57%). Les activités externalisées n'existent pratiquement pas au niveau de la filière.

⁹ La seule entreprise qui dispose d'un programme «Recherche-Développement» est l'ONAB (entreprise publique). A titre d'exemple, la Division Nutrition Animale de ce dernier a mis en œuvre, durant la période 2003 / 2004, avec l'Institut technique des élevages (ITELV) ainsi qu'avec certaines Universités (Bab-Ezzouar et Bli-da), des axes de recherche sur la possibilité d'incorporation de différents additifs dans l'alimentation animale.

Force est de constater que la non-compétitivité de la filière avicole en Algérie est multidimensionnelle. Cependant, nos résultats d'enquête ont montré l'importance du volet organisationnel et institutionnel, d'une part, et de celui portant sur la création-diffusion et transferts des compétences, d'autre part. Ainsi, au-delà des interventions visant à améliorer l'accès aux financements à travers des subventions notamment, les attentes exprimées à la fois par les industriels et les éleveurs concernent surtout les questions de régulation, de contrôle des normes et d'apprentissage.

Notre analyse de la non-compétitivité, appliquée à la filière avicole en Algérie, semble confirmer aussi la pertinence de la combinaison des apports théoriques des écoles du positionnement et des approches des ressources. Cette sous-compétitivité trouve ainsi ses origines dans un manque de structuration de la filière, une faiblesse d'articulation entre ses acteurs clés (déterminants externes) mais aussi dans la faible capacité des entreprises à créer et maintenir un avantage concurrentiel *via* leurs ressources et propres compétences.

Ces deux résultats, à la fois théoriques et empiriques, donnent quelques indications en termes d'implications managériales: d'abord, les pouvoirs publics doivent transcender l'approche strictement liée aux moyens financiers, pour se concentrer sur les leviers organisationnels et institutionnels; et ensuite, pour les acteurs eux-mêmes, dans le sens d'une meilleure implication dans l'organisation de la filière et de l'absorption et diffusion des apprentissages.

Conclusions, limites et principales recommandations

Les récentes politiques de développement de la filière avicole ont permis de limiter les importations de produits avicoles, même si elle reste structurellement dépendante des importations de facteurs de production. L'augmentation de la production a permis, par ailleurs, une nette amélioration de la consommation en protéines d'origine animale par la population.

Cependant, depuis 1988, la filière avicole algérienne demeure nettement plus atomisée et fragile que ses concurrentes des pays étrangers, structurées par des multinationales très intégrées et possédant une échelle d'intervention qui permet des coûts industriels très inférieurs à ceux obtenus en Algérie. Face à cette situation et afin d'améliorer sa compétitivité et soutenir la concurrence internationale, l'industrie avicole algérienne doit être soutenue par des mesures appropriées et notamment, celles ayant trait à:

- l'injection de nouveaux investissements de modernisation dans les groupes publics;
- l'adaptation des produits avicoles aux attentes croissantes des consommateurs;
- le développement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée;
- la mise en place d'un système fiable de contrôle de la qualité au sein de la filière.

Concrètement, dans le contexte des accords internationaux, les missions globales de régulation, d'accompagnement et de soutien de l'Etat doivent sans cesse œuvrer pour concilier les intérêts collectifs et les intérêts particuliers. Elles doivent veiller à assurer un développement durable et harmonieux des entreprises et, dans le même temps, à protéger le pouvoir d'achat des citoyens.

Concernant la filière avicole, les pouvoirs publics devraient créer les conditions nécessaires au développement des entreprises. Même si les résultats de nos analyses montrent une forte dégradation des avantages compétitifs des entreprises algériennes, des marges de manœuvre existent, notamment pour rejoindre les niveaux de compétitivité des filières avicoles maghrébines. Des avantages comparatifs importants existent en termes de coûts de la main d'œuvre et de capacité d'absorption du marché interne.

En somme, l'évolution des besoins des consommateurs, les arbitrages en termes de politiques agricoles et les impératifs environnementaux redonnent à la filière avicole en Algérie une importance stratégique. Son développement relève actuellement des stratégies de sécurité alimentaire dans le pays. Cela passe par une implication des institutions publiques mais aussi des instituts de recherche, des organisations professionnelles, et des entreprises elles-mêmes, dans une approche pluridisciplinaire élargie à l'ensemble des acteurs de la filière.

Références bibliographiques

- Bellon B., Benyoucef A., Clément F., Cottenet H., Plunket A., Saïd K., Gouia R., 2000. Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens: les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques. *Femise Research Programme*, Juillet.
- Benamar B., 2008. *Innovation et performance des firmes agroalimentaires en Algérie*, Thèse de doctorat, MOISA, Montpellier SupAgro.
- Bussenault C.H., Pretet M., 1998. *Economie et gestion de l'entreprise*. 2^{ème} édition. Edition Vuibert, Paris.
- Cabral L., 2000. *Introduction to Industrial Organization*, MIT Press.
- Chevalier J.M., 1996. L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprise. In, Les stratégies d'entreprises, *Cahiers français*, 275.
- CNIS (Centre National de l'Informatique et des Statistiques), 2011. Importations des intrants avicoles. *Série statistiques du commerce extérieur*, Alger, Algérie.
- CNRC (Centre National du Registre du Commerce), 2011. Informations sur les opérateurs économiques, Alger, Algérie.
- Cockburn J., Siggel E., 1995. Une méthodologie d'analyse de la compétitivité. *Réseau de recherche sur les politiques industrielles en Afrique (CODESRIA)*. Version définitive. Fiche technique, 6.
- CREAD. 2007. La restructuration des Industries Agroalimentaires en Algérie. *Projet «PNR»*, CREAD.
- De Bandt J., 1988. Système et découpage productifs: la

filière comme méso-système. In, *Arena et al., Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris.

Gaffard J.L., 1990. *Economie industrielle et de l'innovation*. Edition Dalloz, collection Précis.

ITAVI, 2010. Performances techniques et coûts de production en élevage volailles de chair, poulettes démarrées et poules pondeuses: résultats 2009.

MADR (Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural), 2011. *Statistiques agricoles, séries A et B*. Alger, Algérie.

Mahrouz O., 2010. Diagnostic et perspectives d'amélioration de l'aviculture algérienne: Cas de l'élevage de poulet de chair dans la wilaya de Tiaret. *Thèse d'ingénieur*, ENSA d'El Harrach (Alger).

Mason E., 1939. Price and Production Policies of Large-scale Enterprises, *American Economic Review*, Vol. 29, p. 61-74.

Mason E., 1957. Economic concentration and the monopoly problem. *Cambridge*.

Morvan Y., 1991. *Les fondements d'Economie industrielle*. 2^{ème} Edition. Ed. Economica, Paris.

OFIVAL, 2011. Le marché des produits carnés et avicoles. Note d'analyse. OFIVAL.

ONAB (Office national des Aliments du Bétail), 2011. Notes conjoncturelles sur la filière avicole, ONAB.

PAMLIM (Perspectives Agricoles et Agroalimentaires: Libéralisation et Mondialisation), 2011. *Séminaire international, Casablanca, les 27, 28 et 29 Mai*.

Porter M.E., 1986. *L'Avantage concurrentiel*. Inter-Éditions. Paris.

Porter M.E., 1999. *La concurrence selon Porter*. Edition Village mondial, Paris.

Rainelli M., 1998. *Economie industrielle*. Edition Dalloz collection Mémentos, Paris.

RGA (Recensement Général de l'Agriculture), 2001. Rapport général des résultats définitifs. *Direction des statistiques agricoles et des systèmes d'information*, 125p. http://www.minagri.dz/rapport_general.html

Sadiki A., 2006. In, Jaoued L., 2009. Présentation des premiers résultats d'enquêtes sur l'aviculture. 2^{èmes} journées sur les Perspectives Agricoles et Agro-alimentaires Maghrébines. Libéralisation et Mondialisation. *Projet PAMLIM. Rabat, les 27, 28 et 29 Mai*.

Scherrer F.M., 1990. *Industrial market, structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company, USA, 712 pages.

Van Horn P., 2009. Coûts de production des poulets de chair dans divers pays d'Europe et du monde: Etude comparative et perspectives. 8^{èmes} *Journées de la Recherche Avicole*, St Malo, les 25 et 26 mars.