

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

المدرسة الوطنية العليا للفلاحة الحراش-الجزائر-

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE AGRONOMIQUE EL HARRACH – ALGER

THESE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT  
EN SCIENCES AGRONOMIQUES

**LES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES  
AVICOLES ALGERIENNES**

**Présentée et soutenue publiquement  
par : KACI AHCÈNE**

**Devant un jury composé de :**

CHEHAT Fouad, Professeur, ENSA d'El Harrach	Président
BEDRANI Slimane, Professeur agrégé, ENSA d'El Harrach	Directeur de thèse
BOUKELLA Mourad, Professeur, Université d'Alger)	Examineur
DJENNANE Abdelmadjid, Professeur, Université de Sétif	Examineur
BERCHICHE Mokrane, Professeur, Université de Tizi - Ouzou	Examineur
TRAVERSAC Jean Baptiste, Chercheur, INRA de Paris	Invité

**ANNEE UNIVERSITAIRE : 2013 / 2014**

## Remerciements

Au terme de ces années de thèse, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et toute ma reconnaissance à mon directeur de thèse, le professeur Slimane BEDRANI. Sa disponibilité, son écoute, ses conseils et qualités humaines m'ont permis d'achever ce travail dans de très bonnes conditions.

Mes remerciements vont également à Monsieur Jean Baptiste TRAVERSAC, chercheur à l'INRA de Paris, de m'avoir orienté par ses suggestions et remarques, de m'avoir encouragé lors des phases difficiles de ce travail, et de m'avoir permis d'apprendre à conduire et à finaliser un projet de recherche. J'ai beaucoup appris à son contact durant ces dernières années.

Je souhaite aussi exprimer mes sincères remerciements aux professeurs Fouad CHEHAT, Mourad BOUKELLA, Abdelmadjid DJENNANE et Mokrane BERCHICHE pour l'intérêt qu'ils ont manifesté en acceptant de faire partie du jury de cette thèse.

Je remercie aussi les Chefs d'entreprises qui ont accepté de me recevoir et de répondre à mes questionnements ; Et enfin, le personnel de la bibliothèque de l'ENSA pour son accueil et sa compréhension ;

Mes remerciements s'adressent ensuite à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à parfaire ce travail par leurs relectures mais aussi à ceux qui ont contribué à la réalisation des enquêtes en m'intégrant dans leurs équipes de recherches.

Je tiens enfin à remercier les personnes qui me sont les plus proches pour avoir su m'accompagner tout au long de ce parcours. Je remercie tout d'abord mes parents pour leur inconditionnel soutien et leurs encouragements constants. Je voudrais également souligner la participation patiente de ma femme Zoubida, de mes enfants et de ma chère et regrettée tante Fatma tout au long de ces années.

Et la mémoire peut en oublier d'autres, que j'en sois excusé.

## Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A la mémoire :

de ma tante Fatma avec laquelle je n'aurais pas le plaisir de partager cet événement, mais qui est et qui demeurera dans mon cœur et à jamais. J'espère que je serai à la hauteur des valeurs que tu as semées en moi.

Je le dédie aussi à :

- mes parents
- Ma femme Zoubida
- mes enfants
- mes frères et ma sœur
- tous mes amis
- Sans oublier tous les enseignants qui ont contribué à ma formation, tous cycles confondus, je leur serai éternellement reconnaissant.

## ABREVIATIONS

**ACP** : Analyse en Composantes Principales.  
**ALENA** : Association du Libre Echange Nord–Américaine  
**ANDI** : Agence Nationale de développement de l'investissement  
**ANFA** : Association national des fabricants et aviculteurs  
**ANGEM** : Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit  
**ANPCE**: Agence National de Promotion du Commerce Extérieur  
**ANSEJ** : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes  
**AOC** : Appellation d'Origine Contrôlée  
**APN** : Assemblée Populaire Nationale  
**ASWAK** : Organisme de distribution d'Etat  
**BA** : Banque d'Algérie  
**BADR**: Banque algérienne de développement rural.  
**BNA**: Banque nationale d'Algérie.  
**BNEDER**: Bureau national d'études pour le développement et l'économie rurale.  
**CA** : Chiffre d' Affaires  
**CAF** : Coût Assurance et fret.  
**CASSAP** : Coopérative des Services Approvisionnements  
**CAW** : Chambre d'Agriculture de la Wilaya  
**CBOT** : Chicago Board Of Trade  
**CENEAP**: Centre national d'études et d'analyses pour la planification.  
**CGV** : chaîne globale de valeur  
**CIFA** : Comité Interprofessionnel de la Filière Avicole  
**CMV** : Condiments Minéraux Vitaminés  
**CN** : Conseil de la Nation  
**CNA** : Chambre Nationale d'Agriculture  
**CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage  
**CNC** : Chambre Nationale du Commerce  
**CNES** : Conseil National économique et social (Algérie).  
**CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole  
**CNRC** : Centre National du Registre du Commerce  
**CNIFA** : Conseil National Interprofessionnel de la Filière Avicole  
**CNIS** : Centre national de l'informatique et des statistiques (Douanes Algériennes).  
**CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole  
**CNPE** : Conseil National des Participations de l'Etat  
**CPA** : Crédit Populaire Algérien  
**CPE** : Conseil des participations de l'Etat  
**COOPAWI** : Coopérative Avicole des wilayas  
**CRA** : Chambre Régionale d'Agriculture  
**CREAD**: Centre de recherches en économie appliquée pour le développement.  
**CUA** : contribué unique agricole  
**DA** : Dinar algérien  
**DAS**: Domaine agricole "socialiste".  
**DSA**: Direction des services agricoles (Wilaya).  
**DSAE** : Direction des Statistiques Agricoles et des enquêtes économiques  
**DSV** : Direction des services vétérinaires.  
**EDGA** : Entreprise de Distribution des Galeries Algériennes  
**ENAJUC** : Entreprise Nationale des Jus et Conserves Alimentaires  
**EPA** : Etablissement public à caractère administratif

**EPE** : Entreprise Publique Economique  
**ERAD** : Entreprise Régional des Industries Alimentaires Céréalières et Dérivées (Ex :SEMPAC)  
**ESB** : maladie de la vache folle  
**ESCAVI** : Enquête « Structure et capacités de production avicole ».  
**EU** : Etats - Unis  
**EURL** : Entreprise Unipersonnelles à Responsabilité Limitée  
**FAB**: Fabricants des aliments du bétail.  
**FAO**: Organisation des nations unies pour l'agriculture et l' alimentation.  
**FMI** : Fond Monétaire International  
**FMN** : Firmes multinationales  
**FNDIA** : Fond National de développement de l'investissement agricole  
**FNRDA** : Fond national de régulation et de développement agricole  
**GATT** : General Agreement on Tariffs and Trade  
**GAR** : Groupes Avicoles Régionaux  
**GAO** : Groupement Avicole de l'Ouest.  
**GAC** : Groupement Avicole du Centre.  
**GAE** : Groupement Avicole de l'Est  
**GREDAAL** : Groupe de Recherches et d'Etudes pour le Développement Durable (*Algérie*)  
**IAA**: Industries agro-alimentaires.  
**IAB** : Industrie des Aliments du Bétail  
**IAF** : International accreditation forum  
**IANOR** : Institut Algérien de Normalisation  
**IDE** : Investissement direct à l'étranger  
**IGP** : Indication Géographique Protégée  
**ILAC** : International Laboratory accreditation  
**INA**: Institut national agronomique.  
**INMV** : Institut national de la médecine vétérinaire  
**INRAA** : Institut national de la Recherche Agronomique d'Algérie  
**INSEE** : Institut National des statistiques et des études économiques (France).  
**ITAVI** : Institut technique de l'aviculture (France).  
**ITEBO** : Institut Technique de l'Elevage Bovin  
**ITELV** : Institut technique des élevages (Algérie).  
**ITMA** : Institut Technique Moyen de l'agriculture  
**IPDE** : Investissement privé direct à l'étranger  
**IRG** : Impôt sur le Revenu Global  
**ITPE** : Institut Technique des Petits Elevages  
**KDA** : Kilo Dinars  
**KT** : Kilo Tonnes  
**LNV** : Laboratoire National Vétérinaire  
**LVR** : Laboratoire Vétérinaire Régional  
**MADR** : Ministère de l'agriculture et de Développement rural.  
**MAP** : Ministère de l'agriculture et de la pêche.  
**M.D.N.** : Ministère de la Défense Nationale  
**N.E.I.** : Nouvelles économies industrialisées  
**NIF** : Numéro d'identification fiscale  
**NIS** : Numéro d'identification statistique  
**NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de télécommunication  
**OAC** : œufs à couvrir  
**OC** : Organisme Certificateur  
**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique

**OE C** : Œuf de consommation  
**OI** : Organisation Industrielle  
**OIE** : Office international des épizooties  
**OFAL** : Observatoire des Filières avicoles (Algérie).  
**OFIVAL** : Office National Interprofessionnel des Viandes, de l'Élevage et de l'Aviculture.  
**OGM** : Organismes Génétiquement Modifiée  
**OMC** : Organisation mondiale du commerce.  
**ONAB** : Office National des Aliments du Bétail.  
**ONAPSA** : Office National des Approvisionnements et Services Agricoles  
**ONILEV** : Office National Interprofessionnel des Légumes et Viandes  
**ONS**: Office national des statistiques.  
**OP** : organisations de producteurs  
**ORAC** : Office Régional de l'Aviculture du Centre  
**ORAVIE** : Office Régional de l'Aviculture de l'Est  
**ORAVIO** : Office Régional de l'Aviculture de l'Ouest  
**OREVIC** : Office Régional des Viandes du Centre  
**ORVE** : Office Régional des Viandes de l'Est  
**ORVO** : Office Régional des Viandes de l'Ouest  
**PAC** : politique agricole commune  
**PAI** : Pôle agricole intégré  
**PAMLIM** : Perspectives Agricoles et agro-alimentaires Maghrébines, Libéralisation et Mondialisation  
**PATP** : poulet abattu avec tête et patte  
**PDC** : Poulet de chair  
**PPC** : Poulet prêt à cuir  
**PVD** : Pays en voie de développement  
**PME** : Petite et Moyenne Entreprises  
**PMN** : plan de mise à niveau  
**PNDA** : Plan national de développement Agricole  
**PPC** : poulet prêt à cuire  
**PSRE** : Programme de soutien à la relance économique  
**RIA** : Revue de l'industrie agroalimentaire  
**R&D** : Recherche et développement  
**RGA** : Recensement général de l'agriculture  
**SAC** : Société des Abattoirs du Centre  
**SAE** : Société des Abattoirs de l'Est  
**SAO** : Société des Abattoirs de l'Ouest  
**SDS** : société de salariés  
**SGP** : Sociétés de Gestion des Participations  
**SPA** : Société Par Action  
**STN** : Sociétés transnationales  
**SYRPALAC** : Système de régulation des produits agricoles de large consommation  
**TEC**: tonnes équivalent carcasse  
**TIC** : Technologies de l'information et des télécommunications  
**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée  
**UAB** : Unité d'Aliment du Bétail  
**UE** : Union Européenne.  
**UMA** : Union du Maghreb Arabe  
**UNPA** : Union Nationale des Paysans Algériens  
**UPC** : Unité de poulets de chair.

**UPD** : Unité de poulettes démarrées.  
**URC** : Unité de reproducteurs « Chair ».  
**URP** : Unité de reproducteurs « ponte ».  
**USD** : United States Dollar.  
**USDA** : United states department of agriculture (USA).  
**VA** : Valeur ajoutée.  
**VSM** : Viandes Séparées Mécaniquement  
**ZALE** : Zone arabe de Libre échange  
**ZLE** : Zone de libre échange euro-méditerranéenne.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les principales firmes de sélection avicole « chair » dans le monde .....	30
Tableau 2 : Estimation des progrès de performances de poulets de chair en France.....	33
Tableau 3 : La répartition de la découpe au sein des volailles pour les quatre principales espèces.....	38
Tableau 4 : La formation du prix des principales catégories de poulets.....	39
Tableau 5 : Principaux producteurs mondiaux de viande de volailles.....	43
Tableau 6 : Evolution de la consommation mondiale de viandes carnées. (Unités : 1000 tec).....	43
Tableau 7 : La production avicole en 1959.....	62
Tableau 8 : Les investissements en production animale durant le premier plan quinquennal.....	65
Tableau 9 : Evolution des capacités de production inscrites dans les programmes d'investissement.....	65
Tableau 10 : Unités de production des filières avicoles algériennes et parts du marché détenues par les divers opérateurs économiques.....	72
Tableau 11 : Evolution de la production de l'EPE ONAB Spa.....	76
Tableau 12 : Evolution de quelques agrégats de gestion de l'EPE ONAB Spa.....	77
Tableau 13 : Evolution des parts de marché de l'ONAB.....	77
Tableau 14 : Structure de l'industrie privée des aliments du bétail en Algérie.....	79
Tableau 15 : Evolution de la valeur globale des importations réalisées par les industries et les structures d'amont (1986-2010). (Unités : Millions de dollars US).....	91
Tableau 16 : Evolution des prix unitaires pondérés : cas des principales matières premières alimentaires.....	92
Tableau 17 : Evolution de la valeur globale des importations et des volumes importés par les opérateurs Algériens : Cas du matériel biologique.....	93
Tableau 18 : Evolution indiciaire des coûts de production moyens des intrants fabriqués par les groupes avicoles (ex offices). (Base 100 = 1988) (Unités = DA/Unités).....	94
Tableau 19 : Evolution de la production avicole en Algérie (1980 – 2010).....	95
Tableau 20 : Méthode d'analyse des filières.....	132
Tableau 21 : Délimitation du champ d'investigation de la filière étudiée.....	134
Tableau 22 : La répartition du nombre d'enquêtés par maillon de la chaîne avicole en 2008.....	137
Tableau 23 : Répartition des variables qualitatives selon les réponses des acteurs.....	138
Tableau 24 : Evolution de la consommation des produits avicoles par tête et par an.....	144
Tableau 25 : Structure des prix de quelques produits animaux en Algérie.....	146
Tableau 26 : Les principales matières premières importées par l'ONAB.....	149
Tableau 27 : Evolution de la structure des Formules des Aliments Fabriqués par l'ONAB (Cas des Aliments destinés aux élevages de poulet de Chair). Unité : %.....	150
Tableau 28 : Ventilation spatiale des capacités de production de l'ONAB.....	150
Tableau 29 : Evolution des performances zootechniques des groupes avicoles (ex – Offices).....	153
Tableau 30 : Le niveau d'équipement des élevages de poulet de chair.....	162
Tableau 31 : Les facteurs d'élevage.....	164
Tableau 32 : Compétitivité des entreprises avicoles « chair » en Algérie, au Maroc et en France.....	167
Tableau 33 : Performances techniques réalisées.....	168

Tableau 34- : Structure des coûts de production de l'œuf de consommation en Algérie. Année 2012.....	169
Tableau 35 : Structure des coûts de production du poulet vif.....	170
Tableau 36 : Comparaison des prix de vente d'un œuf de consommation.....	170
Tableau 37 : Comparaison des coûts de production en 2012.....	171
Tableau 38 : Quel est le niveau de compétences des gestionnaires dans la filière ?.....	182
Tableau 39 : Avez-vous mis en place un dispositif de formation ?.....	183
Tableau 40 : Avez-vous mis en place un dispositif de R&D ?.....	183
Tableau 41 : Le niveau des investissements matériels réalisés.....	184
Tableau 42 : Le niveau des investissements immatériels.....	185
Tableau 43 : Perception de l'organisation de la filière par les entreprises.....	188
Tableau 44 : Positionnement par rapport aux concurrents (suiveur/dominant).....	189
Tableau 45 : Nature des transactions avec les fournisseurs et les clients.....	190
Tableau 46 : Est-ce que vous avez établi un cahier des charges ?.....	191
Tableau 47 : Les délais de paiement.....	191
Tableau 48 : Les délais de livraison.....	191
Tableau 49 : Soumission des entreprises à une réglementation.....	194
Tableau 50 : La réglementation et les normes qui régissent le secteur.....	194
Tableau 51 : Coopération avec des institutions publiques dans le cadre de la formation ou de la recherche.....	195
Tableau 52 : Le système de financement pour lequel optent les entreprises.....	196
Tableau 53 : Corrélation entre les variables initiales de l'ACP.....	197
Tableau 54 : Matrice des vecteurs propres : (coordonnées des variables actives initiales sur les deux premiers axes principaux.....	198
Tableau 55 : Variance des variables initiales sur les axes principaux.....	198
Tableau 56 : Caractéristiques de l'exploitation moyenne de classe d'éleveurs.....	200
Tableau 57 : Opérateurs privés impliqués dans le commerce de détail des produits avicoles en Algérie (2000).....	203
Tableau 58 : L'intensité de la concurrence dans le secteur.....	203
Tableau 59 : Le niveau moyen des prix des produits.....	205
Tableau 60 : Ventilation des taux de marges nets selon les opérateurs impliqués dans le processus de production et de distribution des produits avicoles.....	205
Tableau 61 : La qualité de vos produits ?.....	206
Tableau 62 : Est-ce que vous êtes certifié ?.....	207

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution des principales viandes échangée dans le monde en 2008 (Tonnes équivalent Prêt à Cuire).....	45
Figure 2 : Principaux exportateurs de viandes de volailles en 2008 (Tonnes équivalent Prêt à Cuire).....	46
Figure 3 : Évolution des prix du poulet (Brésil et USA) entre 1996 et 2008.....	48
Figure 4 : Cercle des corrélations de l'ACP sur le plan principal.....	199
Figure 5 : Représentation des groupes.....	200
Figure 6 : prix moyens mensuels de poulet de chair éviscéré (Année 2009).....	204
Figure 7 : La matrice des forces des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses.....	208
Figure 8 : La matrice des faiblesses des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses.....	209
Figure 9 : La matrice des opportunités des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses.....	210
Figure 10 : La matrice des menaces des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses.....	211

## LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Méthode d'analyse adoptée.....	5
Schéma 2 : Schéma global de la filière avicole industrielle.....	31
Schéma 3 : Structure simplifiée de la filière avicole en Algérie.....	70
Schéma 4 : Circuits de distribution des viandes blanches : Circuit étatique.....	88
Schéma 5 : Circuits de distribution des viandes blanches et œufs de consommation: Circuit privé.....	89
Schéma 6 : Paradigme Structure – Comportement – performance.....	105
Schéma 7 : Schéma de Scherrer de l'économie industrielle.....	106
Schéma 8 : Schéma des forces qui commandent la concurrence (Porter, 1982).....	112
Schéma 9 : Etapes pour la fabrication d'aliment composés en Algérie.....	148

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1- CONTEXTE GLOBAL DE RECHERCHE ET AVANCEES THEORIQUES SUR L'APPROCHE FILIERE.....	8
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	9
CHAPITRE 1 - L'ENTREPRISE AVICOLE, UN PORTEFEUILLE DE RESSOURCES INSEERES DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION	
INTRODUCTION :.....	11
1.1- A PROPOS DES ENJEUX DÉTERMINANTS DU NOUVEAU CONTEXTE MONDIAL DES ÉCHANGES : .....	11
1.1.1- Intensification des échanges, interdépendance et nouvelles concurrences : ...	11
1.1.1.1- L'ouverture progressive des frontières et la création de nouveaux espaces économiques.....	12
1.1.1.2- L'OMC, gains et limites de la libéralisation des échanges.....	15
1.1.1.3- Essor et pouvoir des marchés financiers :.....	16
1.1.1.4- L'irruption des Nouvelles Technologies de l'information et des Télécommunications (NTIC) : .....	18
1.1.1.5- La remontée de la chaîne de valeur, un autre phénomène bien réel :..	19
1.1.2- Organisation et normes sanitaires et techniques, nouvelles exigences sur les marchés agro-alimentaires : .....	20
1.1.2.1- De l'entreprise agricole au complexe agro-alimentaire : .....	20
1.1.2.2- Le caractère mondial de la production agro-alimentaire :.....	21
1.1.2.3- Stratégies paysannes : .....	22
1.1.2.4- Des moyens de différenciation des produits, l'importance de la qualité : 22	
1.2- LA FILIÈRE AVICOLE, UNE FIGURE EXEMPLAIRE DES NOUVEAUX ENJEUX DE LA SUPPRESSION DES BARRIÈRES DOUANIÈRES .....	25
1.2.1- Le système de production intensif, l'organisation au cœur de la productivité de la filière : .....	25
1.2.1.1- Quelques considérations techniques sur la filière avicole intensive : .....	25
1.2.1.2- Relations contractuelles en aviculture : Réflexions sur le concept d'« intégration » :.....	30
1.2.1.3- Essor des industries d'aval et de la distribution de masse :.....	35
1.2.2- La différenciation qualitative du poulet :.....	36
1.2.2.1- Diversification des produits : .....	37
1.2.2.2- L'élevage label et bio en aviculture : .....	38
1.2.3- Aperçu sur le marché international des produits avicoles : Progression des échanges et environnement de plus en plus concurrentiel.....	41
1.2.3.1- Production : Quatre (04) grands groupes de pays émergent du lot.....	42
1.2.3.2- Consommation : Augmentation de la consommation mondiale et apparition de nouveaux marchés de consommation.....	43
1.2.3.3- Les échanges internationaux : Flux des échanges très dynamiques.....	44
1.2.3.4- Les cours mondiaux et les tendances actuelles : .....	47
CONCLUSION : .....	49
CHAPITRE 2 - LIBERALISATION DES MARCHES ET MUTATION DE L'ECONOMIE ALGERIENNE	
INTRODUCTION :.....	52
2.1- CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT NATIONAL :.....	53
2.1.1- ...La réforme de l'environnement socio-économique, institutionnel et juridique	53
2.1.1.1- Performances macroéconomiques apparemment solides : .....	53

2.1.1.2-	Gestion de l'entreprise, à la recherche d'une plus grande efficacité des facteurs spécifiques. ....	54	
2.1.1.3-	Variables institutionnelles, la nécessité de prendre en compte la dimension internationale. ....	54	
2.1.2-	Le développement du secteur agroalimentaire : exigences et continuité du processus d'industrialisation : .....	56	
2.1.2.1-	Rappel des différentes étapes du développement du secteur agroalimentaire : .....	57	
2.1.2.2-	Les objectifs du Programme National du Développement Agricole et Rural (PNDAR) et les acquis technologiques à promouvoir.....	58	
2.2-	LA FILIÈRE AVICOLE ALGÉRIENNE À L'ÉPREUVE DES RÉFORMES ÉCONOMIQUES :	62	
2.2.1-	Aperçu rétrospectif du développement de l'aviculture intensive en Algérie. .	62	
2.2.1.1-	Période coloniale : Dominance du modèle avicole traditionnel.....	62	
2.2.1.2-	La structuration de l'aviculture intensive en Algérie après l'indépendance .....	63	
2.2.2-	Les évolutions récentes de l'aviculture algérienne : .....	68	
2.2.2.1-	Structure interne : .....	68	
2.2.2.2-	Analyse des flux physiques et monétaires : .....	90	
2.2.2.3-	Mode de régulation : .....	95	
	CONCLUSION : .....	101	
	CHAPITRE 3 - L'ORGANISATION DES FILIERES : MOBILISATION D'UN CADRE D'ANALYSE THEORIQUE		
	INTRODUCTION : .....	103	
3.1-	DU MODÈLE SCP AU MANAGEMENT STRATÉGIQUE .....	103	
3.1.1-	.....Une approche de la dynamique des systèmes	106	
3.1.1.1-	Aux origines du concept .....	106	
3.1.1.2-	Son sens et sa portée .....	107	
3.1.2-	Efficacité, efficience et compétitivité.....	109	
3.1.2.1-	Qu'est – ce – que la compétitivité ? .....	110	
3.1.2.2-	Les forces concurrentielles : .....	111	
3.1.2.3-	La chaîne de valeur : .....	112	
3.1.2.4-	Les stratégies de base: .....	113	
3.1.2.5-	L'avantage concurrentiel national : .....	114	
3.2-	POUR UNE UTILISATION DE L'ÉCONOMIE NÉO-INSTITUTIONNELLE .....	118	
3.2.1-	La théorie des coûts de transaction : .....	118	
3.2.1.1-	Le concept de coûts de transaction pour expliquer les difficultés à se coordonner : .....	119	
3.2.1.2-	Les coûts de transaction et leur impact sur la gestion de l'entreprise : .	119	
3.2.2-	La diversité des modes d'organisation des transactions : .....	121	
3.2.2.1-	L'organisation : .....	121	
3.2.2.2-	Les formes organisationnelles hybrides : méthode de choix des modes de gouvernance pour économiser sur les coûts de transaction : .....	122	
3.3-	RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE ET LE CADRE D'ANALYSE : .....	122	
	CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE : .....	123	
	CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE : .....	124	
	PARTIE 2 – ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES AVICOLES ALGERIENNES.....	126	
	INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE : .....	127	
	CHAPITRE 4 - ENQUETE DE PREUVES, METHODES D'INVESTIGATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION		
	INTRODUCTION : .....	129	

<b>4.1- MÉTHODOLOGIES CENTRALES ET PÉRIPHÉRIQUES DE L'APPROCHE FILIÈRE.....</b>	<b>130</b>
<b>4.2- LES OPTIONS MÉTHODOLOGIQUES DE CETTE THÈSE :.....</b>	<b>132</b>
<b>4.3- DISPOSITIF DE RECUEIL D'INFORMATION :.....</b>	<b>135</b>
<b>4.3.1 Informations publiques sur la production, les structures et les flux :.....</b>	<b>135</b>
<b>4.3.2 Dispositifs d'investigation originale :.....</b>	<b>135</b>
<b>4.3.3 Analyse des causalités.....</b>	<b>138</b>
<b>CHAPITRE 5 - RESULTAT OBTENUS ET DISCUSSION</b>	
<b>INTRODUCTION :.....</b>	<b>141</b>
<b>5.1- ANALYSE DU CONTEXTE NATIONAL :.....</b>	<b>142</b>
<b>5.1.1- Des changements timides des règles du jeu économique.....</b>	<b>142</b>
<b>5.1.2- Avantages et désavantages comparatifs en dotations factorielles :.....</b>	<b>143</b>
<b>5.1.3- Dynamique de la demande : .....</b>	<b>143</b>
<b>5.1.4 – Concurrence : .....</b>	<b>144</b>
<b>5.1.4.1- Producteurs locaux et étrangers : .....</b>	<b>145</b>
<b>5.1.4.2- Alternatives aux volailles : .....</b>	<b>145</b>
<b>5.2- STRUCTURE INDUSTRIELLE DU SECTEUR : DE NOMBREUX FACTEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR IMPORTÉS.....</b>	<b>147</b>
<b>5.2.1- L'Agrofourniture : Forte intégration aux marchés internationaux .....</b>	<b>147</b>
<b>5.2.1.1- L'industrie d'aliment du bétail : du monopole à la libre concurrence... 147</b>	
<b>5.2.1.2- Génétique : dépendance quasi – totale du marché extérieur en reproducteurs 151</b>	
<b>5.2.1.3- Des carences en produits vétérinaires et en matériel d'élevage .....</b>	<b>153</b>
<b>5.2.2. Un faible rôle des industries d'aval dans la coordination de la filière .....</b>	<b>154</b>
<b>5.3- PERFORMANCES ET STRATÉGIE DES ENTREPRISES DE LA FILIÈRE : IGNORANCE DES CRITÈRES DE RÉUSSITE.....</b>	<b>159</b>
<b>5.3.1- La capacité interne des entreprises avicoles : .....</b>	<b>159</b>
<b>5.3.1.1- Appréciation des performances de la force de travail.....</b>	<b>160</b>
<b>5.3.1.2- Qualité et gestion des infrastructures et équipements de production : ..</b>	<b>161</b>
<b>5.3.1.3- Maîtrise technologique :.....</b>	<b>162</b>
<b>5.3.2- Evaluation de la compétitivité des entreprises : .....</b>	<b>166</b>
<b>5.3.2.1- Compétitivité Technico – économique :.....</b>	<b>166</b>
<b>5.3.2.2- Compétitivité qualité :.....</b>	<b>171</b>
<b>5.3.3- Le système productif et les groupes stratégiques : .....</b>	<b>173</b>
<b>5.3.3.1- Identification des groupes stratégiques :.....</b>	<b>174</b>
<b>5.3.3.2- Les groupes stratégiques et les forces concurrentielles du secteur avicole :176</b>	
<b>Conclusion : .....</b>	<b>179</b>
<b>CHAPITRE 6 - LES DETERMINANTS DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES DES ACTEURS DE LA FILIERE</b>	
<b>INTRODUCTION :.....</b>	<b>181</b>
<b>6.1- LES FACTEURS LIÉS AUX COMPÉTENCES ET L'APPRENTISSAGE : MANQUE DE COMPÉTENCES, DES MOYENS ET PERTE D'EFFICACITÉ .....</b>	<b>182</b>
<b>6.1.1- .....</b>	<b>Niveau de compétences managériales : 182</b>
<b>6.1.2- .....</b>	<b>Dispositifs de formation et de R&amp;D : 182</b>
<b>6.1.3- .....</b>	<b>Investissements réalisés : 183</b>
<b>6.1.3.1- Investissements matériels : .....</b>	<b>184</b>
<b>6.1.3.2- Investissements immatériels :.....</b>	<b>184</b>
<b>6.1.4- .....</b>	<b>Externalisation des activités : 185</b>
<b>6.2- LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DE LA FILIÈRE : ABSENCE DE MÉCANISMES DE COORDINATION, DE CONCERTATION ET D'INCITATION :.....</b>	<b>186</b>
<b>6.2.1- Les acteurs constitutifs de la filière : .....</b>	<b>186</b>
<b>6.2.1.1- comment sont – ils répartis ? .....</b>	<b>186</b>

6.2.1.2- Perception de l'organisation de la filière par les entreprises.....	187
6.2.2-Insertion des acteurs dans la filière : .....	188
6.2.2.1- Positionnement : .....	189
6.2.2.2- Faiblesse des relations contractuelles entre acteurs :.....	189
6.2.2.3- Qu'en est-il des moyens de communication et de l'information ? .....	192
6.3- LES FACTEURS INSTITUTIONNELS : RÔLE PEU INFLUENT DE L'INTERVENTION PUBLIQUE ET PRÉDOMINANCE DES PRATIQUES INFORMELLES DANS LA FILIERE .....	193
6.3.1- Des politiques publiques peu adaptées au jeu concurrentiel du marché : ....	193
6.3.1.1- Fiscalité :.....	193
6.3.1.2- Réglementation et normes de qualité : .....	193
6.3.1.3- Formation et recherche :.....	194
6.3.1.4- Systèmes de financement et de subvention : .....	195
6.3.2- Segmentation institutionnelle formelle-informelle des acteurs de la filière. .	197
6.3.2.1- La production : Une approche à partir d'une ACP :.....	197
6.3.2.2- La mise en marché des produits avicoles : .....	201
6.4- UNE ANALYSE SWOT DES ACTEURS DE LA FILIÈRE AVICOLE ALGÉRIENNE : .....	208
6.4.1- Où se placent les forces selon la perception des acteurs de la filière ? .....	208
6.4.2- Quelles sont les faiblesses perçues par les acteurs de la filière avicole algérienne ?	209
6.4.3- Les opportunités/atouts de la filière avicole algérienne :.....	210
6.4.4- Les menaces/risques qui pèsent sur la filière avicole algérienne : .....	211
6.5- LES MESURES PUBLIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA LIBÉRALISATION ET LES ATTENTES VIS – À – VIS DES PARTENAIRES : .....	213
6.5.1- Mesures publiques d'accompagnement de la libéralisation :.....	213
6.5.2- Les attentes vis-à-vis des partenaires : Synthèse des entretiens menés. ....	213
6.5.2.1- Les attentes des partenaires nationaux : .....	213
6.5.2.2- Les attentes des partenaires étrangers : .....	213
6.5.2.3- Les attentes de l'Etat :.....	213
CONCLUSION : .....	215
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE :.....	216
CONCLUSION GENERALE.....	217

# **INTRODUCTION GENERALE**

## *INTRODUCTION GENERALE*

Les dernières décennies ont été marquées par l'extension du libre – échange, comme principe devant régir le commerce international, suite aux Accords de l'Uruguay Round et à la création de l'OMC, successeur du GATT, à la création de zones de libre échange et d'unions douanières. On parle de plus en plus de mondialisation mais aussi de régionalisation.

Cette intensification des processus de mondialisation et de régionalisation induit des interdépendances de plus en plus fortes et a pour origine les grandes mutations, voire les grands bouleversements survenus. Ceux – ci sont induits par :

- l'accélération de l'histoire impulsée par les mutations technologiques à travers l'intensification et la densification de la production, des échanges de biens et services, des moyens d'information et de communication ;
- la modification des organisations humaines (entreprise, région, nation, inter – nations,...) ;
- la transformation des rapports internationaux liée à :
  - o la présence de deux puissance économiques le Japon et surtout l'Union européenne autour desquels s'organise des pôles puissants : l'Europe au sens large et l'Asie ;
  - o l'effondrement du système qui a sous – tendu les pays de l'Est et l'URSS ;
  - o des formes d'hégémonie de la part des Etats – Unis ;

Il en résulte des rapports étatiques internationaux qui font apparaître aujourd'hui :

- Un système économique et politique (capitalisme et libéralisme) sans contre – pouvoir ;
- La marginalisation d'une partie du sud et plus particulièrement l'Afrique. Cette dernière donnée, qui nous préoccupe, s'explique, entre autres, par le fait que nous avons assisté lors de la première moitié des années 90, à la mise en œuvre d'un schéma d'intégration des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) dans un système mondial et d'une recomposition des rapports des forces et de la nature des forces en présence, débouchant sur la marginalisation d'une partie du Sud.

Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les nations et les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres nations et firmes plus performantes.

Sur le plan académique, les théories standard du commerce international prédisent que l'ouverture des marchés à la concurrence permet aux firmes possédant des avantages comparatifs dans un secteur de production de gagner des parts de marché, excluant du même coup leurs concurrentes les moins compétitives (Krugman, 1998). S'enclenche dès lors un processus de division internationale du travail entre Etat/Nation par filière/produit avéré dans un certain nombre de cas (Gereffi, 1999). La suppression annoncée des protections dont bénéficiaient des entreprises considérées comme faiblement compétitives implique de leur part une modification de leurs stratégies. Sur les marchés des biens alimentaires, au delà de l'intérêt économique et social qu'il peut y avoir à préserver des entreprises créatrices d'emplois, il y a un intérêt politique particulier liés à de légitimes aspirations d'indépendance et de sécurité alimentaire qui incite à revoir les conditions du déroulement de l'adaptation des filières avec peut être plus d'acuité que dans d'autres secteurs.

## *INTRODUCTION GENERALE*

Ces problèmes de transformation des structures industrielles et des phénomènes de relocalisation qui les accompagnent ont été abordés avec différents axes d'entrée dont les conclusions ne sont pas nécessairement convergentes. La version standard de la théorie du commerce international base les forces motrices des courants d'échange sur la répartition géographique des facteurs de production et sur un effet positif du commerce mondial sur la croissance. Avantages comparatifs et coûts de transport s'équilibrent pour déterminer les situations d'implantation optimales. Les versions les plus élaborées de ces modèles intègrent comme paramètres supplémentaires les économies d'échelle et la différenciation des produits. Ce type d'approche est parfaitement adapté à la prévision des échanges concernant les activités basiques à haute teneur en main d'œuvre et explique particulièrement bien les flux entre régions riches et pauvres (Olivieras-Martins, 2004).

Mais dès lors que l'on s'intéresse à des systèmes de production complexes, la théorie du commerce international est inadaptée à l'explication des processus de localisation. Ceci en grande partie parce que les liens entre une industrie et son territoire sont sujets à des phénomènes d'émulation complexes. De très fortes interdépendances spatiales, relations de proximité, économies d'échelle, technologies localisées et flux de connaissances structurent les marchés de proximité et sont de nature à maintenir des systèmes de production virtuellement condamnés si on ne prend en compte que la théorie des avantages comparatifs (Storper, 2000). Le pouvoir de marché des oligopoles locaux est, parmi ces processus, un paramètre particulier susceptible de ralentir de façon drastique les phénomènes de substitution par des produits importés les productions locales. Cette question des relations entre les producteurs locaux et le contrôle des marchés est insuffisamment prise en compte dans les modèles actuels. La remise en cause de la théorie des cercles concentriques de Von Thunèn, où les productions s'ordonnaient autour d'un marché central par la diminution des coûts de transport n'efface pas totalement l'impact de la distance sur les conditions d'accès aux consommateurs. Daniel et Maillard (2000) montrent que pour les productions agricoles non soutenues à l'intérieur de la communauté européenne, il existe un effet toujours sensible des marchés locaux sur la localisation des productions.

Outre ces considérations de nature strictement économique, le soutien politique aux industries nationales reste un facteur de défense stratégique toujours très employé, qui intervient de façon aléatoire malgré les accords multilatéraux. La levée des barrières aux échanges s'applique de façon inégale selon les pays et les secteurs compte tenu du caractère stratégique de certaines productions. Les clauses de sauvegardes sont nombreuses en particulier dans les secteurs agricole et agro-alimentaire. Durant la phase d'intégration de l'Uruguay Round, les réductions tarifaires sur produits primaires ont excédé celles sur les produits transformés. Les barrières tarifaires et non-tarifaires restent nombreuses et très importantes dans les secteurs à faible teneur en Recherche et Développement.

Par ailleurs, les filières agricoles, compte tenu de leur impact sur le bien être des habitants des pays les moins avancés et des politiques agricoles des pays de l'OCDE, sont en première ligne dans les débats sur la compétitivité relative des Etats/Nations. Parmi les différentes catégories d'aliments qui ont contribué à la réduction des problèmes de malnutrition, les protéines animales ont le plus progressé des dernières années, développement en grande partie lié à la filière avicole. Le dynamisme de l'aviculture s'explique par la nature des espèces concernées. La volaille est une source de protéines animales acceptée à l'échelle mondiale et ne subit pas de tabous religieux et ethniques. Les cycles très courts, de 45 à 60 jours, et la croissance de la capacité des poulaillers permettent une très grande productivité. Les viandes sont adaptées aux transformations industrielles et présentent un excellent rendement énergétique comparativement à d'autres espèces (Sauveur, 1999).

Le développement de l'aviculture a été accéléré par les innovations zootechniques d'avant guerre (1900-50), auxquelles se sont cumulées deux innovations organisationnelles décisives :

- le contrôle des élevages par l'industrie de transformation, à partir de 1960-70, qui a ainsi mobilisé des instruments et des mesures incitatives qui ont amélioré rapidement la performance de leurs fournisseurs,

## *INTRODUCTION GENERALE*

- des investissements importants dans la distribution et la publicité, à partir du milieu des années 70, qui ont élargi la sphère de consommation. La baisse du coût relatif des produits avicoles a permis de doubler les volumes consommés.

A l'heure actuelle, les filières avicoles se restructurent dans trois directions. Jouant sur la complémentarité des marchés internationaux, les pays avec des avantages comparatifs en terme de coût (Brésil, Thaïlande,...) ou ceux bénéficiant d'aides publiques importantes (Etats-Unis,...) augmentent leur capacité d'exportation. Dans les pays de l'Union Européenne, l'évolution de la demande pour des volailles de qualité et la mise en place de procédures de certification ont favorisé le développement de productions locales parallèlement au maintien d'élevages intensifs à bas coût. Dans les pays du Sud, généralement peu compétitifs sur le plan technique, l'industrie avicole est remise en cause par l'ouverture des frontières et l'agressivité commerciale des pays exportateurs.

D'une manière générale, la progression de la demande dans les Pays en développement (PVD) résulte d'une forte croissance démographique et, dans certains cas, de changements des habitudes alimentaires de populations de plus en plus urbanisées. La faible productivité de leurs élevages et leur dépendance en termes d'approvisionnement en aliments soulève des questions légitimes de souveraineté alimentaire.

En Algérie, les activités industrielles doivent s'adapter dans le même temps aux transformations de l'environnement institutionnel et à une modification des règles de marché internes. Plus prosaïquement, cela se traduit par un désengagement progressif de l'Etat de ses participations dans des unités de production. Cette étape implique un transfert des processus de décision et de nouveaux schémas de coordination. L'Algérie passe d'un régime d'économie planifiée très centralisé à un régime économique où les ajustements doivent se faire par un ensemble d'agents non coordonnés. Le système de décision très centralisé de holdings liées à un pouvoir politique qui régule une matrice d'inputs - ouputs des différents secteurs de production en fonction d'objectifs de marché planifiés se désagrège lentement au profit de nouveaux schémas de régulation. Ce régime de transition économique qui n'est pas totalement original, il se rapproche d'autres situations de sortie d'une économie planifiée comporte davantage d'incertitudes, ce qui implique une période d'adaptation dont nous sommes à même d'observer les particularités dans la période actuelle.

L'aviculture, comme la plupart des autres secteurs industriels algériens, connaît, ces dernières années, une série de « restructurations » successives allant dans le sens général dicté par les réformes économiques globales : démonopolisation des activités de production, place plus grande aménagée à la régulation par le marché et à la « vérité des prix », libre jeu de la concurrence interne et externe, abandon des subventions publiques à la consommation, conformément aux engagements de l'Algérie. De sorte que la filière est aujourd'hui appelée à relever un double défi : profiter de l'opportunité d'un marché interne important et en expansion et améliorer la performance des entreprises publiques et privées qui y opèrent afin d'accroître leur compétitivité face à la concurrence internationale.

Ce double défi renvoie à la recherche du modèle optimal, celui qui permettrait de compenser le déficit et la cherté des produits de substitution tels que la viande rouge et le poisson.

Le présent travail se donne comme objectifs :

- de remettre en perspective les questions que soulèvent les modifications d'environnement institutionnel auxquelles auront à faire face les entreprises de ce secteur agro-alimentaire ;
- de rendre compte du régime de fonctionnement des entreprises avicoles algériennes.

Au vu de ces évolutions et changements, plusieurs questions se posent à nous.

### **1- Questions soulevées par la problématique de la compétitivité des entreprises avicoles algériennes :**

Comment envisager et prendre en charge la compétitivité des entreprises avicoles algériennes face à leur environnement en pleine mutation ?

Pourquoi les entreprises avicoles algériennes n'arrivent – elles pas à s'organiser pour diminuer leurs coûts de transaction ?

La libéralisation économique serait – elle un moyen efficace pour faire diminuer les coûts de transactions ?

La grande question de recherche posée est de savoir *quels sont les déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles algériennes ?*

Pour y répondre, nous avons émis quelques hypothèses de travail.

### **2- Hypothèses :**

- **Hypothèse principale :**

*Dans un contexte de transition vers une régulation marchande, l'existence d'un environnement national incitatif est une condition nécessaire mais pas suffisante pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises avicoles, il faut l'émergence d'une pluralité d'acteurs capables de se mobiliser dans un processus innovant.*

- **Hypothèses secondaires :**

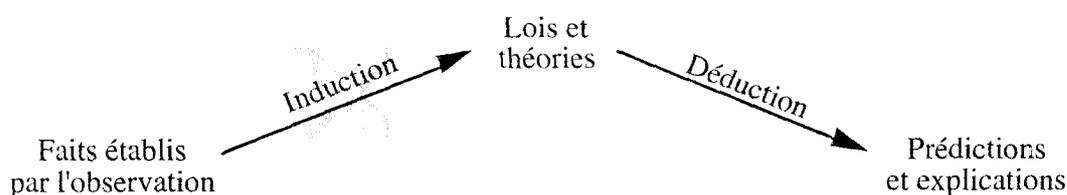
- *La compétitivité insuffisante des entreprises avicoles serait pour une part liée à l'inexistence d'un environnement national (économique, social, institutionnel et juridique) incitatif, à des limites dans la conception et la réalisation des politiques de filière.*
- *Le second déterminant de la compétitivité insuffisante des entreprises avicoles serait lié à leur incapacité d'innovation à la fois sur un plan technique et surtout sur le plan organisationnel.*
- *Le troisième déterminant de la compétitivité insuffisante des entreprises avicoles serait lié au dysfonctionnement de la filière dans laquelle ces dernières évoluent.*

### **3- Méthodologie :**

Pour tester la validité de nos hypothèses de travail, nous avons opté pour une méthode d'analyse qui consiste à combiner la méthode inductive et la méthode déductive. La première repose sur l'observation des réalités pour dégager des principes généraux. La seconde part de l'emploi des déductions logiques tirées d'axiomes à priori sans faire appel à l'observation, celle – ci nous a servi d'outil pour poser des bonnes questions.

Le schéma suivant met en évidence la méthode d'analyse adoptée.

Schéma 1- Méthode d'analyse adoptée.



Après de multiples confrontations entre l'appareil théorique et les faits réels, nous avons tenté d'élaborer un cadre théorique de travail reposant sur une approche en termes de filière.

L'étude filière s'est réalisée en référence à des entreprises avicoles algériennes.

Elle est centrée sur la notion de compétitivité et s'articule autour d'une préoccupation majeure, relative à la relation entre Structures – Comportements stratégiques – Performances.

Actuellement, la recherche en management stratégique distingue deux approches – complémentaires mais partielles – de la concurrence (Edouar, 2008). Un premier courant de pensée envisage l'intensité de la concurrence comme un facteur exogène à l'entreprise. Le jeu concurrentiel devient ainsi un processus de sélection et la stratégie ne sert qu'à s'adapter à cet environnement. Selon l'autre approche, on considère, à l'inverse, que la concurrence est le produit des manœuvres stratégiques des entreprises. Elle n'est plus une donnée, mais peut être influencée par l'entreprise qui est susceptible de la retourner à son avantage à travers des stratégies d'attaque.

L'approche adoptée relève du courant de pensée s'intéressant à l'analyse stratégique des firmes. Elle s'inspire des travaux des auteurs comme Porter qui apporte des éclairages sur le concept de compétitivité en développant notamment la théorie du losange.

L'aspect innovation dans la dynamique de la firme a été approfondi parce qu'il est d'actualité. Il met l'accent sur le processus de création de produits innovants à travers la mise en œuvre des ressources diverses (hommes, matériels, informations, etc.).

Nous nous intéresserons à la question de la compétence humaine et la pratique de l'innovation au sein de l'espace entrepreneurial.

Enfin, nous avons utilisé la théorie des coûts de transaction pour mieux appréhender l'efficacité des transactions et les modes d'arrangement qui s'effectuent entre acteurs dans le cadre de l'organisation des filières.

Dans notre recherche, nous défendons la thèse selon laquelle l'environnement national incitatif, la culture entrepreneuriale des chefs d'entreprises et les aspects organisationnels de la filière dans les pays émergents pourraient fortement déterminer l'efficacité des transactions marchandes et par là les performances des entreprises.

Afin d'analyser cette relation, tout en tenant compte du rôle que peuvent jouer les agents collectifs dans l'organisation des filières, nous mobiliserons les apports théoriques de l'économie industrielle et de l'économie des organisations dans un modèle conceptuel de référence. Les entreprises avicoles nous serviront comme cadre d'analyse empirique.

L'analyse du contexte général de l'étude a permis de déceler les enjeux actuels et les véritables sources des avantages concurrentiels.

Plusieurs sources de données sont explorées :

- Une bibliographie couvrant les filières avicoles et leur contexte d'évolution sur les plans international et national ;

## *INTRODUCTION GENERALE*

- Une recherche sur les sites internet qui a ciblé des sites appartenant à des institutions spécialisée en agroalimentaire et en aviculture (USDA, FAO, ITAVI, OFIVAL, GREDAAL,...) ;
- Des bases de données sur les entreprises nationales.

Pour l'analyse des industries avicoles d'amont et d'aval en Algérie, l'étude a souffert du peu d'informations quantitatives globales disponibles.

Au niveau des organismes publics on trouve un nombre plus important de données sur l'activité économique mais, quoique très analytiques, elles favorisent mal les agrégats synthétiques nécessaires à une analyse stratégique de positionnement de filière.

Au niveau des entreprises du secteur privé, le peu d'informations disponibles est accentué par une culture du secret nuisible à une vision globale de la filière.

Ainsi, une trop grande partie de l'investigation a dû être consacrée à la collecte ou à la reconstitution de données, au détriment du travail de réflexion.

Cependant, nous avons consacré la majorité de notre temps à faire en sorte que cette étude constitue une base rationnelle d'analyse de la filière et à mettre en exergue les points qui devraient être complétés dans l'avenir.

Concernant les informations relatives aux flux physiques et monétaires, les pouvoirs publics ne disposent pas actuellement des moyens institutionnels pour produire des statistiques plus au moins fiables.

En effet, il n'existe pas encore en Algérie, par exemple, un système d'évaluation direct de la production avicole étant donné que :

- a- l'essentiel de la production est le fait d'opérateurs privés (Eleveurs, « tueries particulières», structures commerciales) dont les activités ne sont que partiellement suivies par l'appareil statistique officiel.
- b- La production avicole des entreprises publiques est minoritaire par rapport à celle des aviculteurs privés.

Durant la phase exploratoire, notre investigation s'est axée essentiellement sur un ensemble d'enquêtes par entretien et par questionnaire auprès des dirigeants des entreprises enquêtées.

Dans un premier temps, nous avons abordé la structure du marché où évoluent ces entreprises en nous efforçant de valider nos hypothèses de départ concernant les déterminants de leur compétitivité.

Dans un second temps, nous avons examiné les comportements stratégiques adoptés et les performances à travers une triple optique : les effets sur la qualité de l'organisation interne, les effets sur les performances en termes de compétitivité technico- économiques et démarche qualité et les effets sur les stratégies déployées.

### **4- Plan de thèse :**

Pour essayer d'apporter une réponse à notre problématique formulée en se basant sur une méthodologie d'approche conçue à cet effet, notre démarche de travail a évolué de la manière suivante.

Dans un premier temps, nous avons jugé utile de reprendre l'essentiel de la production scientifique se rapportant à l'objet d'étude sous forme d'une synthèse bibliographique. Nous avons essayé de replacer notre propos dans un contexte économique global s'insérant dans une perspective

## *INTRODUCTION GENERALE*

orientée par la recherche - action. L'objectif est de proposer une vue rétrospective de la filière avicole pour arriver au contexte actuel qui se caractérise par des réformes politiques, économiques et sociales, ceci en rapport avec la globalisation (Organisation mondiale du commerce « OMC ») et la régionalisation (Union du Maghreb Arabe « UMA », Zone de libre échange « ZLE » Euro-méditerranéenne, Zone arabe de Libre échange « ZALE »,...) mais aussi à la nécessité de prise en compte des nouvelles attentes des sociétés en termes de sécurité et de traçabilité des aliments, de protection des ressources naturelles et de l'environnement, ainsi que de diverses considérations morales et éthiques telles que, par exemple, le bien-être humain.

Nous avons tenté de présenter aussi les principales approches théoriques traitant de l'organisation des filières en nous attardant sur les définitions de quelques concepts clés.

Dans ce cadre, nous avons abordé les apports de l'économie industrielle notamment de la théorie de l'avantage concurrentiel national et ses applications à notre sujet. Ainsi, nous avons passé en revue la fameuse trilogie "Structure – Stratégie – Performances", en mettant l'accent sur la notion d'actifs spécifiques des firmes. En outre, les apports de l'économie des organisations a été privilégiée afin de montrer les différents arrangements organisationnels des acteurs et leurs implications respectives à la fois pour les entreprises nationales et la filière concernée. Dans ce cadre, la théorie des coûts de transaction a été retenue.

Dans un deuxième temps, nous avons essayé de structurer notre thèse en fonction de notre problématique, il s'agissait de présenter et discuter nos résultats de recherche en procédant à l'analyse du fonctionnement des entreprises avicoles algériennes en termes de production, de transformation et de distribution des produits avicoles ainsi que du degré de leur compétitivité en relation avec les modifications récentes et les causalités.

La conclusion générale restituera les principaux résultats de recherche, ses apports, et ses limites et proposera enfin des voies pour des recherches futures.

Toutes ces considérations qui viennent d'être exposées vont devoir nous permettre de situer notre cadre théorique de travail, d'affiner notre problématique et de mieux préciser le domaine empirique retenu.

**PARTIE I :**  
**CONTEXTE GLOBAL DE**  
**RECHERCHE ET AVANCEES**  
**THEORIQUES SUR**  
**L'APPROCHE FILIERE**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE :**

Depuis quelques années, l'insécurité alimentaire au niveau mondial a atteint un stade préoccupant. Selon Rastoin et Kroll (2011) :

- 3 milliards de consommateurs (43% de la population mondiale) souffrent de malnutrition (2 milliards en déficit, 1 milliard en excès) ;
- 45% de la mortalité mondiale sont liés directement ou indirectement aux maladies non transmissibles d'origine alimentaire ;
- La sûreté alimentaire n'est pas assurée : vulnérabilité du modèle de masse (Grippe aviaire, mélanine, E. Ch., etc.,...) ;
- La forte volatilité des prix fragilise les entreprises agricoles et agroalimentaires ;
- Les équilibres macro-économiques menacés dans les pays en développement (PVD) importateurs nets.

Cette situation a modifié le rôle des pouvoirs publics dont l'action se concentre dorénavant plus sur les variables macro-économiques et l'environnement juridique et institutionnel et beaucoup moins sur l'intervention directe (privatisation, abandon des offices, des organisations de marché, des interventions) plutôt que sur la formulation d'actions d'appui et d'accompagnement à des filières spécifiques (Temple et al., 2009). L'impact des changements des modes de régulation sur les systèmes agroalimentaires privilégie d'autres échelles d'analyse, considérées comme plus pertinentes, pour comprendre le fonctionnement des systèmes productifs (Kaplinsky, 2000). Ainsi, la compréhension des transformations de l'agriculture et de l'agroalimentaire mobilise de plus en plus des approches globales, internationales (Raikes et al., 2000) ou, inversement, plus territorialisées (Muchnik et al., 2007).

La première partie de notre travail présente le contexte global de la recherche à partir d'une présentation de revue de la littérature sur les déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles. Elle va nous permettre de situer l'objet de la thèse en termes d'enjeux théoriques et empiriques. Après la mise en évidence des enjeux de l'ouverture du marché national, elle explore les cadres d'analyse qui peuvent nous permettre de traiter cette question. En substance, nous expliquons que le processus de création de produits innovants est une conjonction d'activités mettant en œuvre des ressources diverses (hommes, matériels, informations, etc.) et dispersées. De ce fait, la réalisation d'un projet de développement individuel ou collectif exige la mobilisation d'importants moyens matériels et humains, mais également d'une organisation opérationnelle efficace afin de maîtriser les différents paramètres de la performance. Les interactions entre les agents intervenant dans cette réalisation sont centrales. Nous montrons que le processus d'innovation nécessite également la mise en place d'un mode de management capable de traiter les incertitudes, les imprévus, et permettant de produire des idées nouvelles pour les transformer en succès.

Le premier chapitre tente de résumer la nouvelle problématique posée par le processus de libéralisation des économies. Il essaie de situer la filière avicole dans le cadre des mutations en cours pour identifier les sources de la compétitivité de cette dernière. Le deuxième chapitre dresse un bref diagnostic de la situation de la filière avicole algérienne en rapport avec l'économie dans son ensemble et le système agroalimentaire nationale en particulier. Il permet de mettre en relief un certain nombre d'insuffisances. Enfin, nous formulerons dans un troisième chapitre nos hypothèses de recherches et présenterons les méthodes qui seront mobilisées pour vérifier leur validité.

**CHAPITRE I :**  
**L'ENTREPRISE AVICOLE, UN**  
**PORTEFEUILLE DE**  
**RESSOURCES INSÉRÉE**  
**DANS UN ENVIRONNEMENT**  
**EN MUTATION**

## INTRODUCTION :

Il est tout à fait admis maintenant que l'expansion "industrielle" du secteur avicole, commencée après la seconde guerre mondiale, est due au développement de la production intensive menée dans le cadre de ce qu'on a coutume d'appeler la deuxième révolution agricole, fondée sur l'utilisation systématique d'intrants et sur une rationalisation de la production (mécanisation, recours à des souches génétiques sélectionnées, aliments industriels adaptés aux souches, etc.,.... Cette révolution, menée sur le modèle intensif américain, entraîne l'apparition progressive d'un système complexe, dit "filiale avicole" où interviennent un grand nombre d'acteurs différents : sélectionneurs, accoueurs<sup>1</sup> (poussins d'un jour), firmes d'aliments du bétail, entreprises de pharmacie vétérinaire, éleveurs, abattoirs<sup>2</sup>, grossistes et distributeurs.

L'objet de ce chapitre consiste à voir en quoi une analyse du contexte général de l'évolution de la filière avicole est aujourd'hui particulièrement opportune pour comprendre l'organisation de la filière avicole intensive et ses tendances. La filière avicole algérienne est – elle spécifique ? Ou se caractérise – t – elle par le même schéma d'organisation que celle de n'importe quel pays ? Enfin, quelles conclusions peut – on tirer des recherches rassemblées dans le cadre de la mondialisation des échanges pour ensuite observer le terrain?

### 1.1- A PROPOS DES ENJEUX DETERMINANTS DU NOUVEAU CONTEXTE MONDIAL DES ECHANGES :

#### 1.1.1- Intensification des échanges, interdépendance et nouvelles concurrences :

Plusieurs analyses des organisations internationales et de chercheurs en économie internationale dressent un état du commerce international tel qu'il a évolué durant la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Ils nous enseignent que :

- les échanges internationaux ont connu une accélération et une croissance plus sensible que celle de la production mondiale (Boyer, 1997);
- la part de la production consacrée à l'exportation augmente de plus en plus, ce qui explique les interdépendances de plus en plus grandes (Boyer, 1997);
- les pays développés réalisent 70 % du commerce international contre 20 % pour le Tiers Monde et 10 % pour les pays d'Europe centrale et orientale et les nouvelles économies industrialisées (NEI) (Bouzar, 2007) ;
- l'essentiel des échanges internationaux se fait entre les trois pôles de la triade : Amérique, Japon et Europe (Boyer, 1997) ;
- les échanges agro-alimentaires mondiaux représentent une part non négligeable du commerce international et sont l'enjeu de tensions particulièrement importantes entre les différents pays, notamment entre les USA et l'Union Européenne, mais également entre les pays développés et les pays en développement<sup>3</sup>.

Dans cette nouvelle configuration du commerce international, les enjeux en termes alimentaires sont intenses. En juin 2008, les prix des produits alimentaires de base sur les marchés

---

<sup>1</sup> L'accoureur est la personne qui pratique l'*accoupage*, action consistant à faire éclore les œufs des volailles de basse – cour, en général au moyen de couveuses artificielles. L'accoureur accueille les œufs à couvrir et produit des poussins d'un jour.

<sup>2</sup> L'abattoir joue un rôle essentiel. Il fait le lien entre les besoins des consommateurs et la production. C'est un régulateur de la production et de la consommation.

<sup>3</sup> ANONYME – "Mondialisation, gagnants et perdants. Bras de fer international sur l'agriculture".  
L'Atlas du Monde diplomatique, 2006.

In BOUZAR M. - "Mondialisation et rapports Nord – sud : effets, enjeux et perspectives".  
Leçons 14 et 15. Appui au cours du module de « mondialisation et géostratégies agroalimentaires ». Sous la direction de Mr BENCHARIF Abdelhamid.

internationaux ont atteint leur plus haut niveau depuis 30 ans, menaçant la sécurité alimentaire des pauvres du monde entier.

Selon des statistiques récentes<sup>4</sup>, un milliard de personnes souffrent de la famine chaque jour. C'est pourquoi il faut trouver des solutions dès maintenant pour pouvoir nourrir tout le monde. Un enjeu d'autant plus important que la population mondiale ne cesse d'augmenter chaque heure...

Face à cette tendance, le processus économique tel qu'il se présente actuellement au niveau mondial se caractérise par la formation de la valeur ajoutée au niveau des filières de diversification qui dépend aujourd'hui de la capacité des filières à développer des réseaux d'approvisionnement fortement coordonnés permettant de proposer aux partenaires en aval ou aux consommateurs une offre compétitive. Ce concept de réseau est dénommé « chaîne de valeur » et intègre, au-delà des compétences liées à la production et au conditionnement, des capacités en matière de logistique, d'assurance qualité, de gestion transactionnelle et de communication. La concurrence ne se fait donc plus sur le prix mais sur la performance des agents de la filière. Cette transformation du cadre transactionnel se vit aujourd'hui tant sur les marchés d'exportation, régionaux, et même locaux.

#### **1.1.1.1- L'ouverture progressive des frontières et la création de nouveaux espaces économiques**

L'Etat-nation moderne, parfois vieux de 200 ans, n'est plus ce qu'il a été ; nous assistons à la disparition du nationalisme fondé sur les nécessités pratiques de l'interdépendance économique à l'intérieur des frontières et de la sécurité contre les étrangers à l'extérieur. Plusieurs auteurs ont justifié la suppression des barrières économiques par la faible efficacité du protectionnisme, justifications qui ont servi à étayer les politiques économiques mondiales. Paul Krugman montre que les mesures protectionnistes ont des coûts importants et étendus, alors qu'elles n'ont qu'un faible impact sur l'économie nationale. En effet, si la politique commerciale stratégique est souvent utilisée pour corriger les imperfections du marché, les gouvernements doivent en priorité se demander quelles sont les origines de ces imperfections. Pour Krugman, elles sont essentiellement nationales et donc internes (elles concernent le rôle de l'Etat, la politique monétaire ou le progrès technique). Par conséquent, l'application de mesures protectionnistes se traduit inéluctablement par un gaspillage de ressources, tout en provoquant des distorsions domestiques peu mesurables. En ce sens, la « politique commerciale ne constitue qu'une solution de troisième rang »<sup>5</sup>. Elle ne doit être utilisée qu'en vue de stimuler les entreprises, sans chercher à influencer le jeu de la concurrence et de l'innovation.

Parmi les principales conclusions de cette nouvelle théorie du commerce international, nous notons la légitimation d'un gouvernement à intervenir dans les échanges afin d'aider ses entreprises à capter une partie de la rente ou à pénétrer sur un marché. Concrètement, les Etats peuvent favoriser l'apparition de nouveaux produits sur leur territoire notamment grâce à des subventions destinées à favoriser la recherche-développement. Ces subventions permettent à l'entreprise nationale d'obtenir un coût de production unitaire plus faible que celui de ses concurrentes. Le libre-échange reste donc souhaitable d'autant plus qu'il profite à tous tant au niveau national qu'international. Dans le processus de mondialisation, le rôle des sociétés multinationales est déterminant, car elles apparaissent comme les principaux acteurs de cette internationalisation des relations économiques en particulier par les acquisitions et fusions qu'elles opèrent. Ce constat ne doit cependant pas conduire

---

<sup>4</sup> Revue « Filières avicoles », N° 734, Septembre 2010, P. 42.

<sup>5</sup> Paul Krugman, *Peddling Prosperity : Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations*, W.W. Norton & Company, New York, 1994, p. 27. Cité par COISSARD S. dans « l'économie internationale selon Paul Krugman »

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/AFRI%2042.pdf>.

à négliger le poids des modifications institutionnelles qui ont accompagné ou favorisé ce mouvement.

Dans les faits, nous vivons une transformation qui va recomposer la politique et l'économie du siècle à venir. Selon l'économiste Robert Reich (1993), il n'y aura plus de produits et de technologies nationales, plus de grandes firmes nationales, plus d'industries nationales. Il n'y aura plus d'économies nationales, au sens du moins où nous l'entendons aujourd'hui. Un seul élément restera enraciné à l'intérieur des frontières du pays : les individus qui constituent la nation. Les actifs principaux de chaque nation seront les compétences et la perspicacité de ses citoyens (Bonnet et al., 1995). L'argent, la technologie, l'information, les marchandises franchissent les frontières avec une rapidité et une facilité sans précédent. Les coûts de transport et d'échanges d'informations chutent. Dans la plupart des pays industrialisés, les transferts de capitaux ne sont plus contrôlés (Reich, 1993). Concrètement, la notion de *Mondialisation* désigne "l'intégration croissante des différentes parties du monde sous l'effet de l'accélération des échanges, de l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), des moyens de transport, etc.,... Elle recouvre des processus bien spécifiques qui, pour les uns, prolongent des tendances anciennes, pour les autres, marquent une période nouvelle" (Bouzar, 2007).

Le concept apparaît d'abord dans la littérature consacrée aux firmes multinationales, désignant d'abord un phénomène précis, la mondialisation de la demande, puis il s'est étendu à de nouvelles strates de l'économie mondiale (Boyer, 1997). D'après Ingham (1995), "la *globalisation* des marchés, des pays et des zones se poursuit sous l'effet de l'homogénéisation croissante des niveaux de vie, des attentes des clients, des styles de vie, des habitudes d'achat. L'harmonisation des infrastructures, des canaux de distribution et des moyens de communication et de paiement mais aussi des méthodes de production et de commercialisation, contribuent à accélérer cette forme de globalisation".

Rastoin *et al.* (1998) distinguent plusieurs processus : « *Internationalisation, globalisation, mondialisation* » recouvrent des concepts différents. L'*internationalisation* d'une industrie traduit le développement des échanges commerciaux avec les pays étrangers, mais également la localisation d'activités productives à l'étranger et l'apparition de nationalités étrangères dans le capital et les employés des entreprises. La *globalisation* se réfère à la création de marchés et d'entreprises couvrant de très vastes territoires. B. Guilhon (1998) définit la globalisation comme "une nouvelle forme de production délocalisée donnant lieu à des échanges de produits et de services intra et/ou inter - firmes organisée à l'échelle internationale par des entreprises ayant leurs propres bases nationales, qui détiennent une grande partie du capital engagé sous forme d'actifs industriels, commerciaux et incorporels (brevets, licences, expertise..)". La *mondialisation* serait en quelque sorte l'aboutissement, à l'échelle planétaire, du mouvement de *globalisation*. La *mondialisation* traduit une extension géographique des échanges, mais également l'extension du domaine de ces échanges. La mondialisation ne concerne plus seulement les marchandises, mais englobe les capitaux, la main-d'œuvre, les services, la propriété intellectuelle, etc.,... (Boyer, 1997 ; Meier et Schier, 2005).

Charles Oman (1995) donne quatre sens à la notion de la *mondialisation* correspondant à quatre phénomènes mondiaux (définition reprise par Chominot *et al.* (1996.) : "la fin de la bipolarité politique et économique entre l'Est et l'Ouest, l'essor rapide des marchés financiers mondiaux en raison de leur déréglementation et de l'irruption des nouvelles technologies de l'information, l'internationalisation des activités des entreprises de l'industrie et des services, et enfin l'apparition d'inquiétude générales des menaces écologiques mondiales".

Pour de nombreux économistes, "*globalisation*" traduit l'abaissement des barrières à la circulation des biens. La concurrence internationale en est avivée, ce qui amènerait les pays à établir de nouvelles protections à l'échelle de grandes régions internationales. En ce sens, la *régionalisation* serait une réduction à la *mondialisation*. Selon Meier et Schier (2005), la polarisation de la planète autour de grands blocs économiques devrait se confirmer. Ainsi, l'espace agro - alimentaire des

années 2000 est déjà configuré avec quelques grandes zones de production – consommation: la Communauté Européenne, première puissance agroalimentaire mondiale, la toute récente ALENA (Association du Libre Echange Nord–Américaine) et une zone émergente : l'Asie en raison à la fois de son énorme potentiel démographique (plus du tiers des 6 milliards d'habitants de l'an 2000) et de ses perspectives de croissance économique qui devraient tirer la demande et susciter la création d'un tissu d'entreprises locales. Ce miracle Asiatique de l'est, faut – il le noter, peut être mis sur le compte des bas salaires pratiqués et de la haute acquisition technologique (banque mondiale, 1993)<sup>6</sup>. D'après Gereffi (1999), l'adoption par ces pays de la stratégie du développement basée sur l'industrialisation orientée vers l'exportation constitue aussi l'un des facteurs de cet exploit. Parmi les manifestations de regroupements transnationaux sur le plan économique et politique, on peut citer également le MERCOSUR, créé en 1999, qui regroupe les économies nationales les plus développées de l'Amérique du Sud (Brésil, Argentine, Uruguay, Paraguay). Parallèlement au développement de ces nouveaux ensembles économiques, on assiste à l'ouverture de nouveaux espaces qui ont pendant longtemps été repliés sur eux - même pour des raisons essentiellement politiques, avec des contacts limités avec l'extérieur. C'est le cas notamment de l'ancien bloc soviétique (URSS).

Ces nouvelles tendances ont stimulé les récents développements de la nouvelle théorie du commerce international. Krugman, Fijita, Thisse en s'appliquant à distinguer les différences de dynamiques sectorielles, ont intégré l'espace et les questions de géographie dans l'analyse économique et remis en perspectives les processus de développement économique sur un plan spatial et contribué au regain d'intérêt pour les questions de développement régional. Ils postulent que si le commerce est grandement conditionné par des rendements d'échelle, alors les régions économiques avec les productions les plus larges améliorent sans cesse leur compétitivité et leur pouvoir d'attraction d'entreprises. Ceci justifierait que plutôt que de se saupoudrer uniformément sur toute la surface du globe, la production a tendance à se concentrer dans quelques pays, quelques régions ou même quelques villes qui deviennent densément peuplées et bénéficient de revenus plus élevés.

La *mondialisation* peut aussi être analysée autrement. Il s'agit pour Charles Oman (1995) – "d'un phénomène mondial de diffusion de nouveaux modes d'organisation des entreprises : à la suite de la crise du système de production de type « fordien » ou « taylorien », s'instaure un système que l'on qualifie de "production flexible" (définition reprise par Chominot al. (1996). La production flexible repose sur un mode d'organisation destiné à rendre les entreprises plus réactives aux évolutions rapides de leur environnement (variation des taux de change, concurrence plus forte). La flexibilité conduit les entreprises à réduire les stocks, à adapter leur rythme de production à la demande, à améliorer la qualité et à innover en permanence. Les faits ont montré que l'organisation taylorienne (hiérarchique et compartimentée) ne pouvait plus convenir. Elle fait place à des formes où l'autonomie et la décentralisation des décisions ont une grande place. Les entreprises tendent à être éclatées en ensembles, coordonnées par des centres stratégiques. Les entreprises relevant de groupes différents peuvent être amenées à mieux se coordonner (par exemple pour améliorer la qualité), ce qui change les formes de concurrence.

Pour conclure, la *mondialisation* résulterait de deux évolutions. D'une part, l'évolution du comportement microéconomique des firmes qui, pour s'adapter à la concurrence internationale, seraient conduites à s'organiser de manière "flexible". D'autre part, l'évolution des gouvernements qui chercheraient à constituer des zones régionales de libre-échange espérant une nouvelle prospérité économique à l'abri de frontières régionales ou utilisant les nouveaux espaces régionaux comme étape intermédiaire vers la concurrence mondiale dont les règles sont dictées par l'OMC.

---

<sup>6</sup> Le plus souvent avec l'appui financiers de leurs gouvernements, facilité par les gigantesques excédents commerciaux accumulés au fil des ans.

### **1.1.1.2- L'OMC, gains et limites de la libéralisation des échanges**

A l'issue de la deuxième guerre mondiale, la coopération économique internationale est considérée comme un moyen essentiel de promotion du développement économique et, partant, de promotion de la paix. Beaucoup d'économistes voient dans le protectionnisme qui s'est développé dans l'entre-deux-guerres une cause majeure du conflit qui vient de s'achever : la liberté du commerce entre des nations autonomes permettra de retrouver la prospérité par l'échange et la paix par l'interdépendance commerciale (SOLAGRAL, 2001). De nombreux accords et conventions ont été élaborés pour promouvoir un marché mondial libre avec pour justification, la nécessité de créer des interdépendances favorables à la paix. Les Etats-Unis ont été les artisans de ces accords qui permettaient d'appliquer la doctrine américaine : " la liberté du commerce est l'instrument de la prospérité générale.

Des institutions sont créées avec pour objectif de favoriser une meilleure égalité dans les échanges mondiaux. L'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce " (GATT) a été élaboré en 1947 par 23 Etats représentant 80 % du commerce international de l'époque (Landier, 1993). L'objectif est d'une part d'obtenir une réduction des barrières douanières, d'autre part d'établir des principes directeurs qui conduiront à la préparation d'une charte du commerce international. Durant les différents cycles de négociations qui se sont succédés jusqu'en 1979 (Tokyo Round), il a été admis que les exigences de modernisation agricole et de sécurité alimentaire justifiaient que les échanges agro-alimentaires dérogent aux règles générales applicables dans les autres secteurs et que l'agriculture puisse bénéficier de soutiens et de protections spécifiques (Delorme et Kroll, 2002).

Suite à la récession des échanges agricoles internationaux dans les années 80, les prix s'effondrent, la concurrence entre les pays exportateurs s'exacerbe et les dépenses de soutien à la production et aux exportations agricoles explosent, tout particulièrement en Europe et aux Etats-Unis. Il est alors acté, lors du cycle de négociation du GATT qui s'ouvre en 1986 à Punta del Este (Uruguay Round) de revenir sur l'exception agricole et de ramener l'agriculture dans la norme. L'accord de Marrakech, qui termine en 1994 ce cycle de négociation, ouvre une phase de libre-échange administré, fondé sur une nouvelle norme de politique agricole caractérisée par la suppression progressive des protections des marchés intérieurs et leur remplacement par des aides budgétaires réputées n'avoir pas ou peu d'effets directs sur la production. Cette nouvelle organisation a pour but de fixer des règles juridiques fondamentales du commerce international et de permettre l'arbitrage des différends entre pays membres. Elle a pour fonction d'accélérer la mondialisation, tout en assurant la maîtrise de ses effets sur les politiques nationales. Elle veille à préserver un certain équilibre au niveau des échanges commerciaux entre les pays. Ses prérogatives sont de veiller au respect des accords entre les Etats membres, d'organiser le règlement des différends commerciaux, ainsi que de négocier en permanence toutes démarches pouvant libérer les échanges notamment dans les services (Meier et Schier, 2005).

Depuis 1995, plusieurs conférences ministérielles ont été organisées. Elles sont l'occasion de négociations multilatérales : Singapour (1996), Genève (1998), Seattle (1999), Doha (2001), Cancun (2003). Les négociations internationales de Seattle s'étaient achevées par un échec, à la suite de manifestations altermondialistes. Elles ont été relancées à Doha, au Qatar en 2001, sur le thème « Programme de développement de Doha ». L'objectif est de mettre la libéralisation des échanges au service des pays pauvres, les pays développés ouvrant davantage leur marché aux produits agricoles et les pays en développement s'ouvrant aux produits manufacturés et aux services. Les pays du Nord s'engagent notamment à réduire les aides à l'agriculture qui pénalisent les paysans du Sud. Le sommet de Cancun en 2003 a viré à l'affrontement Nord-Sud autour de l'agriculture. Il a été marqué par une alliance de pays en développement contre les projets de libéralisation des services qui étaient sur la table des négociations. Cette alliance visait à obtenir de la part des pays riches une modification de leurs politiques agricoles et a abouti, face au refus de ceux-ci, à l'échec des négociations.

Depuis, un accord-cadre a été établi à Genève en 2004. C'est lui qui sert de base pour les négociations. Au sujet du soutien interne, l'accord prévoit qu'il y aura trois fourchettes pour les réductions des aides. Les pays sont classés en trois catégories. L'Union européenne, qui a le niveau le plus élevé de soutien autorisé se situera dans la fourchette supérieure, elle devra davantage réduire que la seconde catégorie (les États-Unis et le Japon) qui réduiront davantage que la troisième catégorie qui comprend tous les autres pays.

En outre, les États membres de l'OMC ont convenu de l'élimination parallèle de toutes les formes de subventions à l'exportation et des disciplines concernant toutes les mesures à l'exportation d'effet équivalent, qui devra être achevée pour la fin de 2013. Il est précisé qu'une réduction "substantielle" commencera en 2010. Le principe de mesures disciplinaires est accepté pour éviter que les garanties de crédit à l'exportation ou les programmes d'assurance, les entreprises commerciales d'État exportatrices et l'aide alimentaire ne perturbent le jeu du libre-échange.

Au sujet de l'accès aux marchés, l'accord adopte quatre catégories de baisses tarifaires. Il reconnaît l'existence de produits sensibles. Les pays en développement membres auront aussi le droit d'avoir recours à un mécanisme de sauvegarde spéciale basé sur des seuils de déclenchement fondés sur les quantités importées et les prix, avec des arrangements précis à définir plus avant. Les produits spéciaux et le mécanisme de sauvegarde spéciale feront partie intégrante des modalités et des résultats des négociations sur l'agriculture.

A la fin décembre 2005, la libéralisation de l'agriculture était une nouvelle fois au cœur des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui ont abouti à l'accord de Hong Kong. Les pays en développement - au premier rang desquels le Brésil - considérant que les subventions versées par les pays riches à leurs agriculteurs faussent la concurrence internationale. L'accord de Hong Kong place ainsi sur la sellette la France et les États-Unis qui, via respectivement la Politique agricole commune et le Farm Bill, octroient les subventions à l'exportation agricole les plus importantes et créent des distorsions de concurrence dont pâtissent surtout les petits producteurs des PVD (Delourme, 2006).

Depuis 1996, la Via Campesina - qui regroupe des organisations de petits paysans du Nord et du Sud - prône la reconnaissance du droit de chaque Etat à définir sa politique agricole (protection efficace à l'importation, soutiens internes, limitation des productions dès lors qu'il s'interdit toute forme de dumping). La libéralisation des échanges marginalise l'agriculture paysanne au Nord et au Sud. Elle oppose au modèle agricole durable sur les plans social et environnemental, fondé sur de petites exploitations familiales et centré sur le marché intérieur, un modèle d'agriculture industrielle visant la conquête des marchés extérieurs, en connivence avec les firmes agroalimentaires.

En définitive, l'analyse de la théorie des échanges internationaux nous a permis de faire la lumière sur les avantages mais aussi les risques que présente l'ouverture des frontières pour les PVD. Elle met en évidence que les échanges de biens et de services ne constituent plus le seul élément des échanges puisque la production elle-même et les structures financières sont internationales<sup>7</sup>.

### **1.1.1.3- Essor et pouvoir des marchés financiers :**

Les processus de libéralisation les plus avancés concernent le secteur financier. Selon Meier et Schier (2005), la réduction rapide des barrières contraignant le mouvement des capitaux est le résultat de la conjonction de plusieurs facteurs, dont les plus importants sont :

---

<sup>7</sup> En 2006, les firmes américaines, suivies par celles des autres pays développés, dominent l'organisation internationale du travail (Chevagneux, 2006). L'internationalisation des activités financières a connu, quant à elle, une notable accélération depuis les années 1990. Les avoirs et les engagements internationaux des pays industrialisés ont été multipliés par sept au cours des trente dernières années, soit une croissance beaucoup plus rapide que de leurs échanges commerciaux (Les chiffres de l'Economie. Alternatives économiques, N° 70, 4<sup>ème</sup> Trimestre 2006).

- a- les progrès technologiques notamment dans le domaine des télécommunications (sciences de l'information et de la communication) ;
- b- l'approche néo-libérale qui domine aujourd'hui l'économie mondiale depuis les années quatre-vingt.

La globalisation financière se caractérise principalement par l'interconnexion des marchés financiers et par un essor de nouveaux produits financiers. L'essentiel des capitaux disponibles pour financer le développement est devenu privé (Hugon, 2006). Par ailleurs, les flux financiers "qui étaient fortement réglementés sur une base nationale jusqu'au début des années 80 ont connu depuis une déréglementation et une internationalisation très rapides. En effet, la multiplication des innovations financières, la contagion des mesures de libéralisation et d'ouverture et la mobilité accrue que permettent les techniques modernes de transmission de l'information ont considérablement transformé les conditions de fonctionnement des marchés boursiers, mais aussi celui des titres publics et des devises, donc l'équilibrage de la balance des paiements et la détermination des taux de change" (Boyer, 1997). Ainsi, les flux financiers "sont aujourd'hui 50 fois plus importants que les transactions correspondant aux exportations de biens et de services et les mouvements des fonds de placements privés plus importants que les réserves des banques centrales" (Boyer, 1997). De ce fait, les politiques économiques en ont été complètement transformées. Selon Rastoin *et al.* (1998), l'investissement direct à l'étranger demeure l'instrument financier privilégié des Firmes Multinationales et constitue l'étape ultime du processus d'internationalisation des échanges économiques. Cela corrobore la théorie du cycle de Vernon qui stipule qu'une entreprise commence par élargir son marché sur une base nationale, puis se lance dans l'exportation et enfin décide de produire à l'étranger.

Selon CNUCED (2006), l'investissement direct à l'étranger (IDE) représente l'engagement de capitaux afin de créer ou de participer à une activité productrice durable à l'extérieur du territoire national. Il permet soit de créer des filiales (ou d'accroître la taille de celles existantes), soit de prendre le contrôle, par rachat ou prise de participation, d'une entreprise étrangère, ou encore de mettre en œuvre des coopérations inter – entreprises sous forme de joint-venture. D'après l'atlas du monde diplomatique (2006), "25 pays sur 186 monopolisent 80 % du commerce mondial. Un tiers du commerce mondial se déroule au sein des firmes multinationales : celles – ci délocalisent leurs ateliers selon les avantages comparés de fiscalité et de coûts salariaux dans un monde sans frontières". Ces stratégies sont de trois ordres : la stratégie commerciale, la stratégie productive et la stratégie technologique.

#### • La stratégie commerciale :

De nos jours, prendre des parts de marché à l'étranger devient une nécessité impérieuse pour un grand nombre d'entreprises. Cela permet tout d'abord de valoriser les compétences acquises sur le marché national. En second lieu, la réalisation d'économies d'échelle rend indispensable l'adéquation du volume important de produit et leur commercialisation. Vendre à l'étranger permet également de prendre des positions contre les concurrents actuels ou potentiels, sur leurs propres marchés. Il s'agit de les gêner dans leur développement, les empêcher d'acquérir ou de renforcer à partir de leur base nationale leurs avantages concurrentiels. Il peut s'agir aussi de l'existence de barrières protectionnistes, de coûts de transports ou de modèles différenciés de consommation. L'objectif est donc de bien sauvegarder la part que la firme détient sur le marché mondial à la suite d'une politique traditionnelle d'exportation.

Cependant, pour développer une stratégie internationale, il faut que les entreprises intègrent deux nouvelles séries de concepts. La première concerne le rôle de la localisation dans la concurrence. Le fait d'intervenir hors des frontières met les entreprises en état de situer leurs activités dans les espaces porteurs de ressources les plus performantes. La stratégie internationale doit donc tenir compte de la manière dont la localisation affecte l'avantage concurrentiel. La seconde

question nouvelle est la possibilité pour les entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel en coordonnant leurs activités par-delà les frontières, au sein de réseaux régionaux ou mondiaux (Porter., 1999). Paul Krugmann a aussi travaillé sur ces questions dans le cadre de la nouvelle théorie du commerce international qui repose sur le commerce intra-firme et intra-industrie, les effets de réseau, et les situations de concurrence imparfaite. Selon Clerc (2006), la principale contribution de Krugman est l'analyse de l'impact des économies d'échelle dans le commerce international. Pour lui, le commerce international reste bénéfique même entre pays aux économies identiques parce qu'il permet à chacune des entreprises d'économiser des coûts en bénéficiant d'un réservoir de consommateur plus large que sur le seul marché domestique et parce qu'il permet au consommateur de bénéficier d'un choix plus large et de prix plus bas en aiguissant la compétition entre sociétés. Par conséquent, Paul Krugmann est resté le défenseur du libre-échange et de la mondialisation des économies.

**•La stratégie productive :**

Il s'agit du processus de multinationalisation guidé par le souci de tirer avantage de l'inégalité des coûts de production d'une région à l'autre. Les disparités des salaires semblent constituer l'élément prépondérant dans le choix d'une nouvelle localisation des unités productives. Aujourd'hui, l'implantation d'une filiale ne sera plus déterminée par l'évaluation des possibilités du marché d'accueil mais la dotation en facteur travail à des salaires très bas. A titre d'exemple, la firme américaine NIKE, spécialiste mondial du vêtement et des chaussures de sport, possède une production sous traitée et délocalisée à 90% en Asie (Taiwan - Corée du sud - Malaisie – Philippines) (Guendouzi, 1998).

On distingue également la possibilité de décomposition internationale des processus productifs. Les produits complexes (télévisions, automobiles, etc.,...se composent de sous-ensembles et de composants qui peuvent être fabriqués de façon autonome les uns des autres et dans des pays différents. La production sera décomposée internationalement. Le produit final sera composé lors de l'assemblage, pour être vendu ensuite. La logique de cette composition internationale est souvent liée à la capacité des firmes et leurs filiales à l'étranger d'effectuer, au moindre coût, le composant ou le sous ensemble, recherchés. De leur côté, les opérations d'assemblage et de montage nécessitent, en général, beaucoup de main-d'œuvre peu qualifiée. Celles-ci pourront être effectuées dans des pays où cette main d'œuvre est abondante et peu onéreuse.

**• La stratégie technologique :**

Elle repose sur la vente de technologie : brevets, licences, usines clés en main, etc.,... Les firmes multinationales dans ce cas cherchent à tirer profit de leur potentiel scientifique et technique. Elles s'efforceront de développer ou maintenir un contrôle sur les activités industrielles qui ne sera plus fondé sur la possession du capital mais sur celle de la technologie. L'apport initial de la firme se faisant préférentiellement sous forme de capital immatériel.

**1.1.1.4- L'irruption des Nouvelles Technologies de l'information et des Télécommunications (NTIC) :**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont, avec les biotechnologies, les innovations majeures de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle qui tendent à bouleverser en profondeur l'organisation et la gestion des activités à l'échelle mondiale (Meier et Schier, 2005). En effet, la convergence puis la fusion de l'informatique et des télécommunications ainsi que le développement de l'internet ont déclenché un essor sans précédent des différentes formes de communications et une mutation de l'accès à l'information et au savoir, qui vont de pair avec

l'accélération du rythme des innovations (et de leur temps de diffusion) et la diminution des coûts de transaction.

Selon Eric Brousseau (1993), les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont à la fois des technologies de production et de transaction. Technologie de production parce qu'elles sont utilisées dans les processus de création et de commercialisation de l'information (R&D, presse, gestion documentaire, etc.). Technologie de transaction car elles sont mises en œuvre pour réaliser une partie des tâches de coordination induites par la division du travail (échange marchand, coopération, régulation hiérarchique, etc.). Dans cette seconde fonction, par leur efficacité dans le traitement, le stockage et le transport de l'information, les NTIC modifient l'efficacité relative des formes alternatives d'interaction entre agents économiques. En conséquence, leur diffusion a un impact sur l'organisation des systèmes économiques.

Il s'agit donc d'une innovation qui est au cœur du processus actuel de mondialisation, comme le montre le rôle décisif joué par les Nouvelles technologies de l'information et de télécommunication (NTIC) dans l'explosion et la globalisation des transactions monétaires et financières et qui va façonner profondément non seulement les activités économiques (développement de nouvelles activités, changements dans l'organisation des entreprises et les relations avec leurs partenaires) mais aussi la société dans son ensemble (sur le plan politique, culturel et social avec la remise en question de systèmes centralisés et hiérarchisés), où de nouvelles règles de régulation et de gouvernance restent à inventer. C'est désormais l'aire de « la nouvelle économie ».

#### **1.1.1.5- La remontée de la chaîne de valeur, un autre phénomène bien réel :**

Selon Edouar (2008), l'hyper-concurrence se traduit pour les entreprises par la remise en cause des avantages concurrentiels qu'elles croyaient durables. L'enjeu n'est plus de les développer et de les protéger, mais bien de les remettre en question, en fonction de l'évolution de l'environnement concurrentiel, et d'en développer de nouveaux mieux adaptés aux conditions du marché. On observe ainsi une course à l'innovation, concrétisée par un raccourcissement du cycle de vie des produits, une compétition agressive sur des prix, une course aux fonctionnalités croissantes des produits, notamment avec des services plus nombreux. Si le téléphone mobile avait pour fonctionnalité initiale de pouvoir téléphoner en tout lieu, aujourd'hui d'autres fonctionnalités sont venues s'ajouter, comme la photographie, la vidéo, la messagerie et l'accès à l'internet...

La remontée de la chaîne de la valeur ne s'arrête donc pas à la production, puisqu'elle concerne de plus en plus l'innovation. Les plus innovatrices des multinationales ont multiplié les opérations de partenariat et les alliances stratégiques à l'échelle mondiale. Les investissements en Recherche-développement et les risques ont atteint un niveau tel qu'il vaut mieux partager les efforts mise au point de produits ou procédés nouveaux, quitte à reporter la compétition sur la production des biens dérivés de ces percées technologiques, une fois établis les standards ou les normes communes à un secteur mondialisé.

Même les firmes japonaises, tard venues dans les stratégies d'internationalisation, ont commencé à délocaliser leur Recherche-développement vers les zones les plus favorables à l'innovation, à l'instar de Honda, ce qui marque le début d'une recomposition de leur modèle de gestion. Les débats sur le « technoglobalisme » témoignent de ces interactions accrues entre systèmes d'innovation, hier conçus sur une base essentiellement nationale.

Dans ce nouveau contexte mondial marqué par des mutations profondes, qu'en est – il du marché des biens alimentaires et de son évolution.

### **1.1.2- Organisation et normes sanitaires et techniques, nouvelles exigences sur les marchés agro-alimentaires :**

L'ambiguïté du terme agro-alimentaire et les problèmes de délimitation d'un domaine agro-alimentaire précis ne sont pas nouveaux, mais ils sont l'expression d'un processus économique ancien : la division du travail. Cette division des tâches impose en retour une recombinaison du travail. Comme dans les autres secteurs économiques, le processus de division et de recombinaison du travail entre l'agriculture et les industries agro - alimentaires (I.A.A.) est incessant et se trouve à la base du dynamisme du système alimentaire.

Dans les pays occidentaux, il a été démontré que l'introduction des formes scientifiques de travail au niveau de la coordination des activités et de l'organisation des échanges a été l'un des facteurs majeur de l'amélioration de la productivité le long des filières agro-alimentaires. Les innovations apportées tant sur le plan organisationnel que sur le plan des formes matérielles de l'échange des produits et des informations ont permis de diminuer les coûts des produits, alimentaires, d'améliorer leur qualité et de répondre aux besoins des populations en termes quantitatifs et qualitatifs (Bencharif, 2005).

#### **1.1.2.1- De l'entreprise agricole au complexe agro-alimentaire :**

L'industrie agro-alimentaire, née avec la première révolution industrielle, s'est développée en prenant en charge des activités qui étaient réalisées auparavant par les paysans, les artisans et les femmes dans le cadre du travail domestique.

Actuellement, cette industrie possède une structure duale, une minorité de très grands groupes multinationaux diversifiés coexistant avec une multitude de petites et moyennes entreprises positionnées sur leurs marchés locaux et/ou sur des produits de niche. Dans un premier temps, l'industrie agro-alimentaire était naturellement très dépendante de l'agriculture et se contentait de stabiliser les produits agricoles par un simple conditionnement et une activité de stockage. Cette activité de première transformation des produits agricoles est longtemps restée dominante. Mais, au fur et à mesure qu'elle perfectionne ses procédés de fabrication et qu'elle incorpore des services de plus en plus nombreux dans sa production, l'industrie agro-alimentaire s'émancipe de l'agriculture. Du point de vue économique, son taux de valeur ajoutée augmente et se rapproche de celui des autres secteurs industriels.

Cette mutation de l'industrie agro-alimentaire s'est effectuée grâce à la modernisation de son appareil de production par des investissements massifs et à la productivité du travail et du capital. Cependant, les dysfonctionnements observés actuellement dans le système alimentaire (ESB, poulet à la dioxine, grippe aviaire, grippe porcine, etc.,...) entraînent une crise de confiance de la part des consommateurs et des tensions dans les relations internationales, des modifications dans les stratégies des entreprises (nécessité d'une valorisation permanente des produits, optimisation des coûts de production et maîtrise totale des processus de fabrication et de commercialisation des produits alimentaires.), une radicalisation dans la contestation des modèles techniques de production (OGM) et de consommation (Mc Donald). Ces dysfonctionnements induisent l'apparition de nouvelles frontières sur les marchés et au niveau des acteurs et de nouveaux modes de régulation. En particulier, au-delà de l'ajustement traditionnel par les prix, se développent des normes tant publiques (labels, AOC, etc.,...) que privées (marques commerciales), des investissements immatériels, des relations formelles et informelles. Ces changements ont des conséquences importantes sur la nouvelle structuration et sur la dynamique des systèmes alimentaires actuelles (SFER/AIEA2, 2000).

Dans ce cadre, le processus de libéralisation des échanges mondiaux a transformé les conditions de la compétition économique. Toutes les entreprises industrielles, commerciales et agro-alimentaires, s'aperçoivent que leurs principaux concurrents sont souvent domiciliés à l'étranger. Par voie de conséquence, les stratégies de développement et de commercialisation des différents

produits doivent être conçus dans une optique mondiale pour affronter la concurrence internationale.

### **1.1.2.2- Le caractère mondial de la production agro-alimentaire :**

Les nouvelles tendances de l'industrie alimentaire mondiale s'inscrivent dans la dynamique globale des systèmes alimentaires et dans celle, plus large, des espaces géo-économiques, c'est-à-dire dans une combinaison du marché et des réglementations publiques nationales et supranationales. Pour maintenir et accroître leur potentiel de production, les entreprises agro-alimentaires doivent à la fois investir dans la recherche-développement et trouver de nouveaux marchés. Ainsi, les investissements internationaux se multiplient et l'aliment acheté par le consommateur est le fruit du capitalisme international. Certains capitaux ont financé la recherche, d'autres la transformation, d'autres le conditionnement, etc.,... C'est le cas par exemple des volailles industrielles dont les métiers sont répartis comme suit :

- la sélection génétique, la mise au point de formules alimentaires est le fait de grandes firmes multinationales ;
- le soja, les céréales, les autres produits de substitution aux céréales sont produits par les grandes exploitations agricoles américaines, brésiliennes ou thaïlandaises ;
- la production de poulets est assurée par des agriculteurs (à qui une entreprise spécialisée dans l'accoupage a fourni les poussins) ;
- les poulets sont ensuite livrés à l'abattoir puis vendus ou exportés par une entreprise, parfois celle qui a fourni l'aliment du bétail.

A partir des années 1980, les flux des échanges de certains produits classiques (céréales, sucre,...) ont diminué en intensité contrairement aux produits élaborés à forte valeur ajoutée qui eux se sont accrus de 8% par an. En 1989, les flux des échanges mondiaux en produits élaborés à forte valeur ajoutée ont représenté 5% de commerce mondial, soit l'équivalent du pétrole brut (Jaffee, 1994).

Ces transformations sont à mettre en relation avec les changements des régimes alimentaires, la réforme du commerce et les modifications survenues dans les techniques de l'industrie de l'alimentation (Friedland, 1994). Aussi, ils existent des facteurs intrinsèques liés au produit lui-même parmi lesquels, nous pouvons citer : la périssabilité, l'hétérogénéité, la saisonnalité, les externalités dans le domaine de la commercialisation, etc.,... Les différentes problématiques de recherche se sont focalisées aujourd'hui autour des questions inhérentes au risque du marché, l'information asymétrique, les goulots d'étranglement rencontrés dans la logistique et les hauts coûts de transaction (Jaffee, 1994).

La compétitivité des produits élaborés à forte valeur ajoutée a été, d'autre part, déterminante par les faibles coûts de production - en particulier le coût du travail- (Collins, 1993) ainsi que par la qualité comme moyen de différenciation. Dans cette optique, la contractualisation est devenue un paramètre fondamental du fonctionnement du système alimentaire global (Jaffee, 1994 ; Peet et Watts, 1996).

Sur le plan organisationnel, la complexité croissante des processus de production alimentaire, en augmentant le nombre d'intervenants a conduit à la diversification de réseaux d'échanges et d'élaboration des aliments, au sein desquels se renforcent certaines liaisons. Retranscrits de façon systématique ces flux « se présentent sous la forme d'un réseau en toile d'araignée plus ou moins dense compte tenu du degré d'industrialisation du complexe alimentaire. Cette représentation qui met en évidence les flux de biens et/ou des services s'opérant entre les divers sous - secteurs qui composent le complexe agro - alimentaire est appelé grappe industrielle » (Malassis et Gherzi, 1992). Ce modèle de production a été aussi adopté par certains pays émergents tels que le Mexique (tomate), le Brésil (soja) avec succès, les éléments favorisant étant l'ampleur de la consommation domestique, une stratégie agro-exportatrice; l'abondance du capital étranger; le haut degré de concentration de la chaîne agro-alimentaire (Heffernan et Constance, 1994) et la prédominance de

l'intégration verticale des fonctions de production, de transformation et de commercialisation (Watts M.J., 1994).

Dans cette nouvelle configuration des échanges, quelles sont les stratégies adoptées par les producteurs ?

### **1.1.2.3- Stratégies paysannes :**

La vente à un prix rémunérateur est dépendante de deux facteurs puisque le prix est jugé satisfaisant lorsque la marge qui existe entre le prix de vente et le coût de production est d'un bon niveau. Si le coût de production peut être maîtrisé par le producteur, le prix de vente, en revanche, est fonction d'éléments conjoncturels difficilement maîtrisables par le producteur et des modes de commercialisation auxquels il accède. La combinaison de ces deux exigences permet de dégager deux stratégies principales qui s'offrent à tout producteur :

- produire des produits de consommation courante au coût le plus bas, autrement dit assurer une production banale ne craignant pas la concurrence : c'est la stratégie de compétitivité au niveau du prix ;

- produire des produits « différents », autrement dit assurer une production de qualité permettant de se démarquer de la concurrence ; c'est la stratégie de différenciation (qui s'accompagne souvent d'une diversification des productions) (Landier, 1993).

#### **1.1.2.3.1- La stratégie de compétitivité par les prix :**

Le choix de la stratégie de compétitivité par les *prix* semble convenir à la fois aux systèmes de production intensifs et extensifs (Landier, 1993). Produire avec des coûts de production faibles en agriculture intensive conduit à produire plus par unité de mesure (hectare ou Kilogramme), en bénéficiant de coûts de production marginaux décroissants, généralement en augmentant la consommation d'inputs, travail et consommations intermédiaires. Ce modèle de production a porté les développements des agricultures de pays industrialisés. Compte tenu des externalités négatives dont il est la cause, pollutions, emploi, ce modèle est fortement contesté dans sa forme la plus aboutie.

#### **1.1.2.3.2- La stratégie de différenciation du produit :**

Les entreprises agroalimentaires modernes, et en particulier les grandes entreprises, sont aujourd'hui fortement diversifiées. Pratiquement inconnue avant le début des années 50, cette diversification s'est fortement accélérée depuis (Malassis et Ghersi, 1992). La *différenciation* peut prendre des formes multiples. Sur le produit, il s'agit de développer des cultures nouvelles (le soja, le kiwi) avec des caractères spécifiques de précocité, de qualité gustative. Sur la manière de produire il s'agit de contribuer au bien-être par la réduction de l'impact des activités humaines, à titre d'exemple « l'agriculture biologique » permet de réduire la pollution des bassins de captage d'eau potable.

Ces dernières années, les firmes de la grande distribution ont pris conscience de l'importance de plus en plus prononcée de la confiance et de la notion de produits naturels pour le consommateur. Elles ont alors investi ce terrain à la fois pour fidéliser leur clientèle mais également pour se positionner sur le marché du bio et des produits du terroir.

#### **1.1.2.4- Des moyens de différenciation des produits, l'importance de la qualité :**

L'incorporation de la valeur ajoutée implique de mettre en place des signaux qui permettent de spécifier la qualité du produit, quelle que soit son origine. Les problèmes d'information peuvent limiter le consentement à payer du consommateur et par là le bénéfice du producteur à accroître la

qualité des produits. Les producteurs ont la possibilité d'agir directement avec la mise en place de normes privées. La législation fournit également des moyens de mettre en valeur les attributs de qualité par des signes (Valceschini et Nicolas, 1995 :).

#### 1.1.2.4.1- Qu'est-ce que la qualité ?

La notion de *qualité* alimentaire est souvent associée à un jugement implicite en termes de hiérarchisation des produits (produit de « bonne/mauvaise » qualité), ce que l'économie industrielle va traduire sous le vocable de différenciation verticale. Toutefois, il est possible de dégager certaines propriétés que doit par exemple posséder un aliment pour être jugé « *de qualité* » : qualité organoleptique, gustative, sanitaire, sensorielle, etc.,... (Gonzalez et Raynaud, 2007).

La définition de la qualité doit aussi être mise en œuvre dans les transactions économiques, ce qui soulève la question des modalités de contrôle et de garanties. Ces modalités légales, contractuelles, et réglementaires de définition et de garantie de la qualité ont des coûts de fonctionnement qui sont autant de coûts de transaction. De ce point de vue, cette construction de la qualité ne fait que participer à la définition et à la garantie des droits de propriété sur les produits (ou actifs économiques) échangés lors des transactions.

Par ailleurs, l'identification avec un signe de qualité (label, AOC, certification, etc.) est un repère pour le consommateur, une garantie du respect d'un cahier des charges avec une caractéristique particulière du produit et de sa fabrication. Les signes de qualité sont indirectement une source d'information importante pour les clients.

En effet, dans l'acte d'achat, le consommateur passe très peu de temps pour décortiquer les étiquettes et choisir son produit. Tout se joue en quelques secondes. Plus l'information est claire et précise et plus le produit a des chances d'être choisi.

La normalisation des processus de production permet de réduire la variabilité des attributs d'un produit et par là d'atténuer les incertitudes du consommateur (Sauvée et Valceschini, 2004). L'établissement des *normes*, c'est-à-dire des règles qui fixeront les caractéristiques des produits permet d'écarter ceux qui ne répondent pas aux critères établis. La normalisation est donc un outil nécessaire à l'amélioration du signal destiné au consommateur : le produit étant défini par sa *norme*, il devient possible de l'identifier, de mesurer ses attributs, de comparer les *prix*, de suivre les flux d'achats et de ventes. Cette information indispensable au consommateur, l'est également aux autres agents de la filière.

#### 1.1.2.4.2- La marque, signe d'identification :

Pour la *traçabilité* des produits agroalimentaires, différentes stratégies permettent aux agriculteurs, aux transformateurs, aux distributeurs, de sortir de l'anonymat les biens dont ils assurent la production, la transformation et la distribution et permettent aux consommateurs d'identifier un produit et la, ou les, personnes responsables de sa *qualité*.

Dans cette optique, la *certification de conformité* atteste que la denrée alimentaire est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement fixées, portant, selon le cas, sur la fabrication, la transformation ou le conditionnement (Landier, 1993).

Il est ainsi important pour les entreprises agro-alimentaires et pour les agriculteurs de disposer de moyens de distinction. Aussi, la *certification de conformité* apparaît-elle à la fois comme : un moyen de faire connaître les caractéristiques des produits conformes à la réglementation; un outil de " marketing" pour présenter et défendre les produits nationaux dans les pays étrangers ; un instrument de publicité collective pour les petites entreprises qui ne peuvent s'offrir des campagnes publicitaires axées sur leur propre marque ; une mesure favorisant la segmentation du marché. Il est intéressant de remarquer que le changement qualitatif de la demande repose sur des effets complexes. Aux critiques, plus ou moins fondées sur des considérations de santé publiques,

faites au modèle de consommation alimentaire fordiste s'ajoute une transformation de qualités symboliques de l'alimentation. En même temps, il y a une extension de la *qualité* vers une demande civique à travers les préoccupations écologistes. Sur cette base, se construisent des *conventions de qualité* par lesquelles se redessine l'organisation industrielle du secteur. Ces questions ont des échos dans la filière avicole.

## **1.2- LA FILIERE AVICOLE, UNE FIGURE EXEMPLAIRE DES NOUVEAUX ENJEUX DE LA SUPPRESSION DES BARRIERES DOUANIERES**

Dans le monde, la filière avicole a subi, à compter des années 50, une évolution considérable. Elle a migré très rapidement de systèmes fermiers rudimentaires à une conception industrielle ou semi-industrielle de la production, ce qui implique inévitablement une augmentation de l'intensité capitaliste, population et densité importante du cheptel, automatisation, réduction du travail, intensification du volume d'intrants.

D'après Louis Malassis (1973), « le passage de l'aviculture artisanale pré-industrielle à l'aviculture industrielle s'est réalisée par un changement radical du modèle technologique. Les élevages pré-industriels étaient diversifiés dans leurs moyens (races et espèces) et dans leurs produits (œufs et viandes), l'alimentation était médiocre (récupération de déchets) ». Depuis, l'alimentation a été standardisée. Elle s'est formulée sur des bases scientifiques, en tenant compte de façon très rigoureuses, des objectifs de production, des besoins nutritionnels des animaux et des prix relatifs des facteurs sur le marché. Les poulaillers ne sont plus le produit de la diversité artisanale mais ils sont fabriqués industriellement en construction légère, livrés « clé en main ». Ils sont munis d'instruments de contrôle et de réglage automatique des facteurs du milieu (hygrométrie, température, aération). Les gains de productivité ont été considérables<sup>8</sup>. Ces transformations de conditions de production ont entraîné par conséquent de nombreux changements dans le secteur agricole (Sauveur, 1999).

Sur le plan fonctionnel, la quasi-intégration de la filière a été généralisée, d'abord à l'initiative des fabricants d'aliment du bétail, puis des abattoirs avicoles dynamiques et modernes. Les pouvoirs publics ont mené différentes actions pour aider les éleveurs à mieux préparer et suivre leurs plans de développement, notamment par les systèmes de crédits et de compensation des prix des facteurs. Dans cet ensemble fortement développé, coexistent deux sous – ensembles. L'aviculture intensive a en effet progressé dans un premier temps au détriment de l'aviculture artisanale, ce qui a provoqué l'apparition des crises sur les marchés. Le secteur artisanal subsiste encore aujourd'hui de manière marginale et se renouvelle par le développement de nouveaux modèles d'exploitation (Malassis et Ghersi, 1992 ; Watts, 1994 ; Watts et Kennet, 1995 ; Sauveur, 1999).

Voyons d'abord les caractéristiques du système de production intensif.

### **1.2.1- Le système de production intensif, l'organisation au cœur de la productivité de la filière :**

Le potentiel génétique d'une poule ne peut s'exprimer dans n'importe quelles conditions. Cette section fait l'inventaire des techniques à mettre en œuvre pour conduire un cheptel vers une meilleure rentabilité.

#### **1.2.1.1- Quelques considérations techniques sur la filière avicole intensive :**

L'expansion de la filière doit être mise en relation avec les gains considérables de productivité qui ont été effectués durant les 50 dernières années. Ils ont permis aux prix relatifs de progressivement diminuer (par rapport aux autres viandes), impulsant en retour une augmentation de la demande (Saunier. et Schaller, 1982). Un deuxième facteur de développement, relié au premier,

---

<sup>8</sup> Il est tout à fait admis maintenant que l'aviculture industrielle apporte une contribution à l'alimentation d'une population mondiale en constante augmentation. Il y a 50 ans, il fallait 170 heures de travail et 5 tonnes de céréales pour produire 1 tonne de viande de poulets de chair. Aujourd'hui, il faut moins de 4 heures de travail et 2 tonnes de céréales (Guide d'élevage « HUBBARD BELGIUM »)

est la croissance des marchés à l'exportation. Ces marchés ont procuré d'importantes réserves de financement aux entreprises qui les ont initiés.

#### **1.2.1.1.1- Les découvertes scientifiques et technologiques à l'origine du développement de la productivité de la filière avicole :**

En aviculture, les premiers résultats des travaux de recherche date des années 1901, 1902, lorsqu'il y a eu découverte du facteur génétique responsable de la "crête rose" (Bateson, 1902, cité par Ferrah, 1996) et de la coloration noire chez la volaille. Les efforts de sélection des animaux de ferme ont effectivement démarré vers 1907, lorsque les chercheurs américains élaborent les principes fondamentaux de la sélection avicole. Le « Nid – trap » inventé vers 1905, isole la poule dès qu'elle pénètre dans le pondoir et rend possible l'identification des meilleures reproductrices. Bénéficiant de la redécouverte dans les premières années du 20<sup>ème</sup> siècle des écrits de Mendel sur l'hérédité, les travaux de M. Lerner et J.L. Lush en génétique des populations, aident à franchir une nouvelle étape (Lush, 1937 ; cité par Diry, 1985). Le recours à des techniques statistiques de plus en plus élaborées et après le second conflit mondial, l'emploi de l'ordinateur, indispensable pour effectuer des calculs de plus en plus complexes et nombreux, constituent les instruments privilégiés du progrès (Falconn P.S., 1974 ; cité par Diry, 1985).

Dans le domaine de l'alimentation animale, en 1910, il y a eu découverte des besoins en phosphore et en calcium pour le poulet et la poule pondeuse. Entre 1913 et 1914, il y a eu développement des premiers tests de détection du germe Salmonella pullorum. En 1916, c'était l'identification de la lysine en tant que molécule indispensable à la croissance du poulet. En 1920, il y a eu début des travaux relatifs à l'effet lumière par rapport à la physiologie de la poule.

En termes de performances, les résultats des concours de ponte font état d'un bond en avant spectaculaire : entre 1920 et 1930, la production par poule et par an passe de 100 à 200 œufs (Pero, 1987 ; cité par Diry, 1985).

Entre 1921 et 1934, on note la découverte de la vitamine D (antirachitique), de la riboflavine chez le poulet en croissance et de la vitamine K. Vers 1934, il y a eu découverte des techniques de l'insémination artificielle sur volaille ainsi que le début de la commercialisation des poussins sexés en Amérique du Nord. Une année après, aux Etats-Unis, H.B. Wallace met en œuvre les procédés appliqués au maïs une décennie plus tôt. Il constitue des lignées consanguines de poules Leghorn<sup>9</sup> par accouplement systématique des frères et sœurs. La plupart de ces lignées s'éteignent mais quelques-unes résistent. Les caractères recherchés étant « fixés », elles sont alors croisées entre elles.

Durant l'année 1935, il y a eu création des premiers élevages de poulets de chair en batterie.

Entre 1935 et 1940, on assiste à l'isolement de la vitamine B<sub>1</sub> (Thiamine), la synthèse de la pyridoxine (Vitamine B<sub>6</sub>) ainsi que la mise en vente de la Riboflavine de synthèse, de la Niacine, de la Vitamine E, K, de la choline et de la biotine. Ceci, sans oublier la découverte de la thréonine entant qu'acide aminé indispensable.

Date fondamentale de l'histoire de l'aviculture, l'année 1942 voit enfin la commercialisation des premières poules pondeuses hybrides dites « Hyline » (Ruynouche, 1964 ; cité par Diry, 1985).

Quelques années plus tard, de nouvelles techniques touchent la sélection du poulet de chair. En effet, grâce à CH. Wantress, l'utilisation de coqs « cornish », issus des races de combattants se généralise. Ils présentent une excellente conformation, donnent de remarquables résultats quant à la transformation des aliments et leur peau suffisamment épaisse résiste bien aux traitements imposés par les abattoirs. Ils sont croisés à des lignées femelles de « White – Rack » spécialement sélectionnées à cet effet par E. Matcalf.

---

<sup>9</sup> La poule LEGHORN est originaire de la région de Livourne en Italie. Elle a été introduite aux Etats – Unis à la fin du 16<sup>ème</sup> siècle.

Entre 1945 et 1946 : il y a eu découverte de l'acide folique, la commercialisation de la vitamine A de synthèse ainsi que la généralisation de l'emploi de la méthionine de synthèse.

En outre, jusqu'en 1945, la coccidiose maladie parasitaire, interdisait sous peine de catastrophe, le rassemblement de plusieurs centaines d'oiseaux, au sol, sur une litière, dans un même local. Les premiers anticoccidiens ont véritablement permis le démarrage de l'aviculture intensive<sup>10</sup>. De même, l'addition d'anti – oxydants est inévitable en particulier dans les aliments riches en lipides, afin de protéger les matières instables et d'éviter un rancissement prématuré. En fait, plus que la ration, c'est la teneur en acides aminés qu'il faut prendre en compte. Ces composants forment en quelque sorte les pièces d'assemblage des énormes molécules protéiques. Quelques-unes comme la méthionine ou la lysine s'avèrent indispensables pour assurer la croissance des sujets. C'est ainsi que durant la même période, l'industrie chimique met en vente la méthionine de synthèse. L'intérêt du recours à des produits de synthèse dépend évidemment de leur coût par rapport aux tourteaux. Et afin que l'action des acides aminés atteigne sa pleine efficacité, l'animal doit recevoir de l'énergie en abondance. Les tourteaux apportent de nombreuses calories mais pour des raisons économiques, on limite leur usage. Ce sont les céréales qui en fournissent l'essentiel.

1947 voit la mise au point de la première chaîne d'alimentation automatique, pour volaille, conçue par G. Kiston (USA) et des matières grasses sont parfois ajoutées à l'aliment composé pour obtenir des aliments "hautement énergétiques". D'autres ingrédients comme le son, la mélasse de canne et surtout le manioc peuvent remplacer les céréales. Certains pays européens apprécient de plus en plus ces "produits de substitution" du fait de leur prix peu élevé.

Entre 1948 et 1950, on assiste à la découverte de la vitamine B<sub>12</sub> ainsi que l'utilisation des antibiotiques comme facteurs de croissance. En 1953, c'était le développement des élevages de poulet de chair au sol ainsi que la mise sur le marché du premier système d'abreuvement des volailles.

En 1958, on assiste à l'édification des bâtiments en fibro – ciment. Les aviculteurs ont utilisé jusque là de vieilles granges, de greniers, voire des étables. La taille des élevages tend à augmenter même chez les moins audacieux. Beaucoup se spécialisent et cherchent à obtenir les performances maximales. Ainsi, dès 1958 – 1959, les poulaillers en brique, en parpaing et surtout en fibro – ciment se multiplient. On s'efforce d'en contrôler l'ambiance grâce à l'isolation, à un programme lumineux adapté et à un système de ventilation réglant la température et l'humidité.

#### **1.2.1.1.2- Facteurs déterminants de la productivité des élevages avicoles intensifs :**

Le développement continu de l'aviculture au niveau mondial a pour corolaire une complexification croissante des techniques de production et une division du travail de plus en plus élaborée. La vision technicienne de l'aviculture fait reposer la rentabilité de l'élevage avicole intensif sur les impératifs stricts de la recherche du rendement maximal des souches modernes. Leur pleine productivité requière un ensemble de précautions d'ambiance, d'alimentation, de soins préventifs. Elle est généralement associée à une organisation des structures d'amont et d'aval et une très forte intégration des systèmes d'élevage. Cette organisation ne peut se réaliser que dans des exploitations suffisamment importantes, où des techniciens spécialisés surveillent régulièrement l'évolution des performances et ajustent les apports d'intrants alimentaires ou vétérinaires au comportement des bandes. Trois facteurs déterminants de la productivité des élevages avicoles sont communément admis : facilité d'élevage, faiblesse de l'indice de consommation<sup>11</sup> et sélection et amélioration génétique des espèces.

<sup>10</sup> La firme américaine Merk, Sharp et Dohme a mis au point le 1<sup>er</sup> coccidiostat en 1948. Depuis la liste n'a cessé de s'allonger.

<sup>11</sup> 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

#### 1.2.1.1.2.1- Facilité de production :

Selon Sauveur (1999), à l'exception du pigeon, seules des espèces d'oiseaux dont le développement est suffisamment avancé lors de l'éclosion pour rendre le jeune quasi indépendant de sa mère ont fait l'objet d'une domestication, ce qui n'est sans doute pas un hasard : la couvaie naturelle, l'indépendance précoce de jeunes, le grand nombre de descendants par mère sont autant de facteurs de succès de la reproduction.

Très tôt, les hommes ont découvert également qu'on pouvait accroître la ponte des femelles en ne les laissant pas couvrir et ont mis au point pour ce faire des méthodes d'incubation artificielle des œufs.

En liaison avec les facilités d'alimentation<sup>12</sup>, les poules et poulets se sont donc répandues dans toutes les exploitations avicoles.

#### 1.2.1.1.2.2- Optimisation des rations alimentaires :

Des progrès considérables ont été réalisés en nutrition chez les volailles. L'amélioration des techniques de nutrition contribue pour environ 30 % à l'évolution des performances des élevages (Sauveur, 1999). Les matières premières ont été étudiées sous l'angle nutritionnel par leurs compositions et leurs valeurs alimentaires (Sauvant et al, 2002). Les progrès obtenus en technologie alimentaire ont contribué aux progrès de la nutrition en permettant d'améliorer, l'ajustement des quantités aux besoins des animaux (Carré, 2001), la digestibilité des matières premières (Carré et al, 1998) ou en réduisant la toxicité des apports (Melcion et al 1998). L'utilisation d'acides aminés de synthèse permet de se rapprocher de la « protéine idéale » qui satisfait les besoins des animaux tout en limitant les gaspillages. Cela a autorisé des gains de productivité à la fois à travers l'amélioration des performances zootechniques, mais aussi par la diminution des coûts de production et la réduction des rejets azotés et phosphores dans l'environnement (Leclercq et Beaumont, 2000).

#### 1.2.1.1.2.3- Sélection et amélioration génétique des espèces :

Dans le domaine de la sélection, les progrès ont été considérables grâce à des schémas de sélection très performants (cf. précédemment) par croisement des performances des reproducteurs mesurées dans les stations expérimentales et des performances de leurs descendants pour orienter les croisements des reproducteurs. Afin de répondre aux différentes demandes du marché, la firme sélectionne des souches répondant à des critères de production précis. Il faut d'abord sélectionner des souches déjà très améliorées, puis croiser ces lignées<sup>13</sup> pour obtenir de nouveaux animaux. La

---

<sup>12</sup> Du point de vue scientifique, trois éléments de type nutritionnel paraissent avoir joué en faveur des volailles :

- Le rendement métabolique de transformation des nutriments, surtout des protéines, en viandes y est plus élevé que chez les mammifères (Sauveur, 1999).
- L'alimentation présente une grande plasticité potentielle ; si les volailles sont réputées granivores, on connaît aussi leurs possibilités d'ingestion d'autres produits végétaux. Cette plasticité a été largement utilisée pour substituer des protéagineux aux tourteaux, le manioc aux graines, etc. en fonction de contingences économiques. Elle compense en partie l'aspect compétitif des volailles vis-à-vis de l'homme, consommateur prioritaire des céréales.
- L'évaluation des besoins nutritionnels est plus précise pour les animaux monogastrique comme les volailles, que pour les ruminants, ne serait – ce que grâce aux possibilités de mesurer précisément les quantités ingérées.

<sup>13</sup> La sélection d'une souche conduit à limiter l'augmentation de la consanguinité. Dans certain cas au contraire, la consanguinité est recherchée en vue de l'obtention des populations très homogènes. On donne souvent le nom de lignée à ces populations. La lignée est donc une population très homogène, d'effectif réduit, où le taux de consanguinité est élevé

sélection des volailles obéit déjà à ces principes rigoureusement scientifiques, à travers plusieurs générations. Dans ces schémas de sélection, on voit disparaître presque complètement la notion de race pour celle de lignée hyper-sélectionnée : le sujet est nouveau, surdoué, exigeant et fragile.

Les programmes de sélection contrôlés ont quatre paliers successifs :

Phase I : Elle consiste à la sélection et à la mise au point de lignées pures. Cette phase peut durer plusieurs années pour l'obtention des critères recherchés.

Phase II : Elle correspond aux grands parentaux issus des lignées pures. Ces grands parentaux peuvent être élevés au niveau du sélectionneur ou bien des multiplicateurs agréés. Leur durée d'élevage est d'environ 70 semaines.

Phase III : C'est la phase correspondant à l'élevage des parentaux et les produits obtenus sont des Œufs à couver (OAC) « chair » ou « ponte ».

Phase IV : Elle correspond au croisement final, soit l'obtention de l'hybride "commercial" issu d'un système de croisement pour l'espèce Gallus.

A travers cette structuration, le sélectionneur, dans le cas de la sous filière "chair", vend des parentales âgées d'un jour à des accouveurs chargés de procéder à un ultime croisement avant de fournir aux éleveurs le poussin "chair".

En ce qui concerne la sous filière "ponte", elle est organisée de la même manière que la filière "chair", à la différence, celle – ci intègre deux formes de complexes avicoles :

- Complexe allant de la reproductrice ponte à l'élevage de la poulette démarrée.
- Complexe allant de l'élevage de la poulette démarrée à la production de l'œuf de consommation.

Selon Jégo et al. (1995), la sélection expliquerait au moins la moitié des gains de productivité. La forte prolificité des espèces avicoles permet à la fois d'appliquer un programme de sélection satisfaisant et d'obtenir des familles de taille suffisante pour une bonne précision de l'évaluation génétique des candidats à la sélection. Le faible intervalle de génération permet d'accumuler rapidement le progrès génétique. Enfin, la sélection avicole a également largement bénéficié des progrès des connaissances et méthodes génétiques (Beaumont et Chapuis, 2004) et qui s'est renforcée grâce aux biotechnologies dont le développement a été très important.

A cela, il faut ajouter l'apport de l'informatique qui a facilité le traitement des informations obtenues sur un cheptel de plusieurs millions de sujets.

La quasi-totalité des grandes sociétés de sélection sont contrôlées par des firmes multinationales de la chimie, de la pharmacie, du pétrole et / ou par des capitaux bancaires et / ou par des capitaux parapublics. Il y a donc de moins en moins d'opportunités « pour une sélection indépendante non épaulée par un support financier puissant » (Ringrock, 1975). Pour chaque espèce, quatre ou cinq souches dominent l'aviculture de la planète. Les principales firmes de sélection avicole « chair » dans le monde sont représentées dans le tableau N° 1 suivant :

---

(Riccard, 1982. Génétique et sélection de la poule "Gallus domestique" : Cours approfondis d'amélioration génétiques des animaux domestiques).

Tableau 1 – Les principales firmes de sélection avicole « chair » dans le monde.

Firmes de sélection	Pays d'origine	Nombre de pays d'implantation
ISA	France	16 Pays <sup>14</sup>
LOHMANN	Allemagne	4 pays
ASA	Danemark	3 pays
TETRA BOBLONA	Hongrie	2 pays
EURIBRID	Hollande	4 pays
ARBOR ACRES	USA	9 pays
HUBBARD	USA	6 pays
SHAVER	Canada	6 pays

Source : Anonyme, 2005

L'autre raison importante de la bonne productivité des élevages avicoles intensifs réside incontestablement dans l'organisation de la filière. Cette dernière compte, en effet, peu d'opérateurs et est fortement intégrée. Dans ce cadre, l'insertion des aviculteurs 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 offertes par l'évolution technologique, des mécanismes du profit et de l'effort d'organisation des producteurs plus ou moins appuyé par les pouvoirs publics.

Nous allons présentement montrer le rôle joué par le processus d'intégration verticale et ses effets sur la productivité et la stabilisation des marchés des produits avicoles.

#### **1.2.1.2- Relations contractuelles en aviculture : Réflexions sur le concept d'« intégration » :**

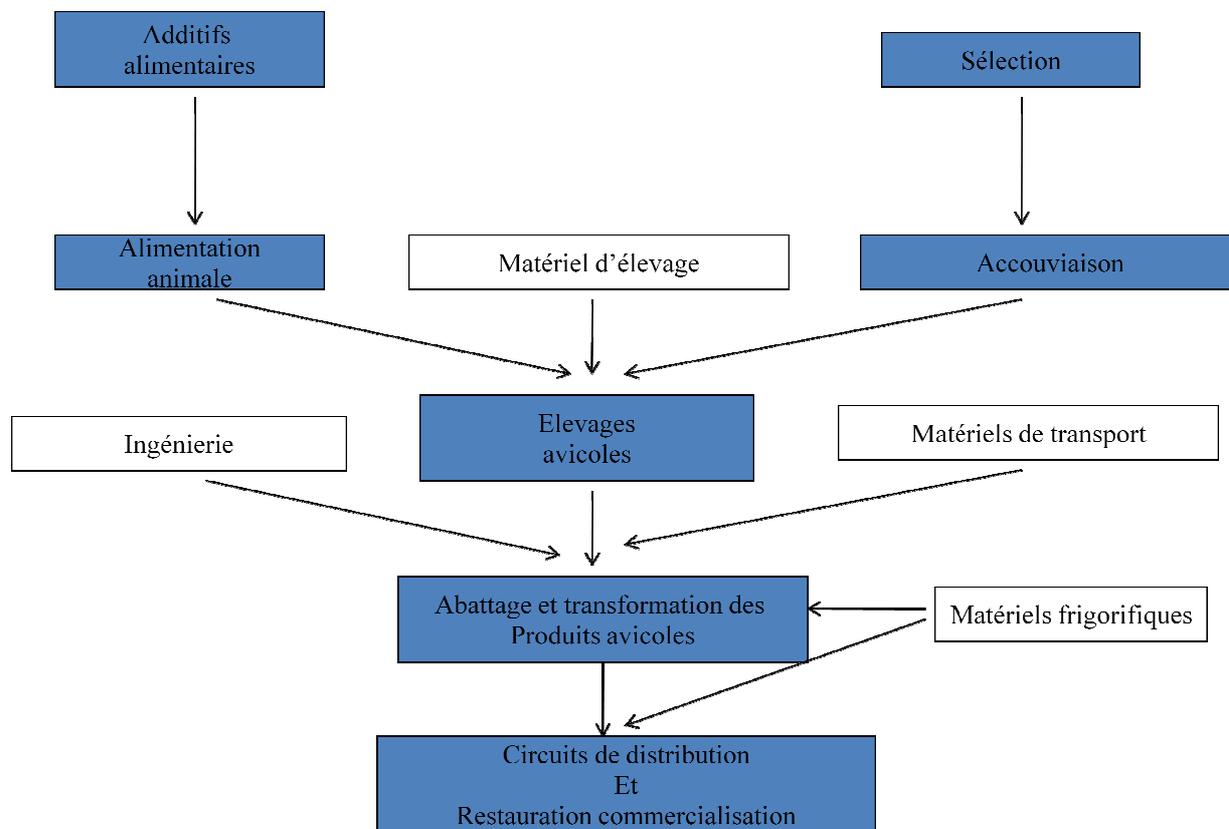
Selon Brousseau (1993), le contrat « est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ».

Classiquement, on peut distinguer différentes formes de relations commerciales entre acteurs des filières agro-alimentaires, allant du marché spot à l'intégration verticale totale (tous les maillons de la chaîne agro-alimentaire étant alors détenus par une seule entreprise). Les formes intermédiaires de coordination sont les contrats de commercialisation (ou contrat de marché) et les contrats de production.

En aviculture, on observe souvent une population hétérogène d'entreprises. Certaines ne touchent qu'à un maillon de la filière alors que d'autres sont totalement intégrées verticalement. Le présent schéma met en évidence les relations diverses qui existent entre les partenaires.

<sup>14</sup> (7 en Europe, 3 en Amérique du nord, 2 en Amérique du sud et 4 en Asie)

Schéma N° 2- Schéma global de la filière avicole industrielle



Source : Chaour et al., 1996.

L'avènement de la sélection avicole commerciale dans le monde a contribué à l'apparition d'agents économiques spécialisés (accoueurs, éleveurs de poulets de chair et de pondeuses, abatteurs, transformateurs) et au développement de la planification au sein des filières avicoles.

Juridiquement, les contrats d'*intégration* sont des documents écrits et ne peuvent exister qu'entre des agriculteurs et des entreprises privées (fournisseurs d'aliments de bétail, entreprises d'abattage,...).

Il faut noter que *l'organisation verticale* est un modèle économique particulièrement adapté à la production de volaille. Le cycle de production relativement court, l'importance des volumes produits et surtout la possibilité de rendements d'échelle croissants ont nécessité *une coordination* entre les différents maillons de la filière (multiplication, accouage, alimentation animale, élevage, transformation et commercialisation). Ce modèle s'est rapidement développé aux Etats-Unis dans les années 30. Traditionnellement concentré dans les régions de production de maïs (Corn Belt), il s'est déplacé vers le sud du pays, précisément sur les terres à coton (Watts M. et Kennett C., 1995 ; Ofival, 2003).

Dans cette région, la concurrence entre maïs et soja était vive pour l'occupation des sols. Les agriculteurs choisissaient l'une ou l'autre production en fonction des stocks existants et des cours pratiqués durant la campagne précédente. En outre, la spéculation amplifiait les hausses en cas de pénurie. Une poignée de chargeurs disposant d'un réseau de bureaux à travers le monde entier, aussi bien sur les places financières que sur les marchés de production et de consommation, assuraient le stockage et le transport de ces matières premières agricoles. Dès 1955, les contrats de production entre les firmes d'aliments et les éleveurs assuraient 90 % de la production américaine (Ofival, 2003).

Dès 1960, la recherche de débouchés a incité les firmes d'aliment à s'impliquer davantage dans les activités de transformation. A partir des années 70, face aux fluctuations des prix, certaines firmes d'aliment se sont retirées. Les industriels de l'abattage/découpe, Tyson Food notamment, ont alors pris le relais. Aujourd'hui, on peut estimer que près de 85 % de la production américaine de volaille de chair est intégrée verticalement, soit par des firmes d'aliment, soit par le maillon d'aval.

Ce modèle d'intégration a été introduit par la suite dans les autres pays.

En France, l'industrie de l'aliment du bétail avait surtout pour origine des minoteries désirant valoriser leurs sous-produits. Dans les années 50, les plus entreprenantes accomplissaient un ou plusieurs voyages d'étude aux Etats-Unis et revenaient séduites par l'efficacité du système (Clochez, 1953). Les revues professionnelles rendant compte des résultats obtenus Outre-Atlantique ont servi de support à la vulgarisation des méthodes intensives. Peu à peu, l'ampleur du maïs et du soja s'est généralisé.

Dans ce cadre protégé et sur les grandes exploitations céréalières françaises ont vu d'un bon œil l'édification d'une industrie d'aliment du bétail qui organisait la production avicole et favorisait la création d'ateliers rassemblant des milliers de sujets, nourris avec des rations composées de céréales, pour plus de la moitié (Roussillon, 1970). Ils ont même encouragé le mouvement par la fondation de l'Institut Technique des Céréales Fourragères (1959), en ouvrant leur revue, « le Producteur Agricole Français », aux problèmes de l'élevage et en intervenant par le biais d'Unigrains, dans les industries agro-alimentaires (Diry, 1985).

Dans cette dynamique, il s'est constitué à l'image de ce qui avait été réalisé précédemment aux Etats - Unis de véritables usines à fabriquer de la viande et des œufs de consommation.

Dès les années 60, la contractualisation est apparue d'une manière forte en aviculture française. Les contrats ont permis de planifier la production afin de répondre au mieux à la demande (en qualité et en quantité), d'assurer l'approvisionnement régulier des abattoirs tout en sécurisant les éleveurs.

Aujourd'hui, une grande majorité des éleveurs de volailles de chair est sous contrat avec des structures qui organisent la production et gèrent les plannings, en production de volailles standard comme en Label Rouge, en Certifiées ou en Bio (hors circuits courts). Les contrats couvraient 98 % de l'ensemble de la production de volailles de chair de l'Hexagone en 2008 (calcul fondé sur les volumes de volailles de chair livrées en 2008 ; source Enquête aviculture 2008). Finalement, la quasi-totalité de la production de volaille qui n'est pas en circuit court est sous contrat avec une organisation de production gestionnaire de planning.

En termes de performances, un élevage industriel peut contenir jusqu'à 1,25 millions de poulets aux Etats-Unis (Albina et Balança, 2006). Le mouvement a débuté par la création de centres d'abattage qui préparent pour la vente et vendent les produits livrés par les agriculteurs ayant passé contrat avec eux. Puis il s'est créé – dans le but de supprimer les « marges » des intermédiaires – de puissants établissements, dits « *intégrés* », contrôlant toute la chaîne des opérations depuis la création des reproducteurs hybrides, la production des œufs à couver, des poussins, des poulets, des œufs à vendre, l'abattage des poulets, leur conditionnement et celui des œufs, la vente (aux Centrales d'achat de magasins à succursales, etc..) jusqu'à la fabrication des aliments pour volailles, les agriculteurs devenant de simples salariés recevant un revenu « fixe » par poulet livré. Les organisations agricoles spécialisées s'efforçaient de provoquer une « auto concentration » des producteurs pour accroître leur poids dans la filière.

Ainsi, la réalisation des produits qui se vendent oblige les acteurs de la filière à une concertation et à des compromis qu'il faut chercher à optimiser.

La planification de la production avicole a été dictée par la nécessité d'assurer le transfert, rapide, du progrès génétique des populations de base vers les producteurs. L'aviculture se transforma d'une manière radicale, il en a résulté une amélioration des performances technico-économiques des élevages.

Depuis 1940, le taux de la conversion de l'alimentation de l'industrie américaine ne cesse de diminuer, il est passé de trois livres<sup>15</sup> d'alimentation par livre de gain de poids en 1940 à moins de deux livres en 1990. Durant la même période, le poids moyen du poulet a évolué de 60 % passant de 2,89 livres à 4,63 livres. Quant à la durée d'élevage, elle est passée de soixante-dix jours à moins de cinquante (Watts et Kennett, 1995). Ceci a été rendu possible grâce à la *technologie*, à l'*intégration* et à la *concentration de la production* dans un plus nombre restreint d'Etats.

A cet effet, la volaille a conquis un marché intérieur en pleine croissance. La consommation estimée par habitant étant de 108,6 livres en 1999 (Chen, 1999) après avoir été de 5 livres par personne en 1945 et de presque 70 livres en 1995 (Watts et Kennett, 1995).

Dans ce contexte, nous ne pouvons plus seulement raisonner de façon nationale, et devons mettre tout en œuvre pour fluidifier au maximum ces échanges et développer des produits en adéquation avec les attentes des consommateurs. Dans ce pays, les innovations réalisées dans les élevages et les évolutions des contrats éleveurs ont permis d'augmenter les taux de rentabilité tout en baissant les prix. En 2010, la consommation de poulet devrait augmenter de 37 kg par personne, alors que la tendance est plutôt à la baisse en ce qui concerne la viande en général. Ces chiffres sont prometteurs pour l'avenir du premier producteur avicole mondial et deuxième exportateur, derrière le Brésil avec qui il détient 75 % des exportations mondiales. Un autre pays tout aussi compétitif.

Selon les dernières statistiques, « Sur les 19,5 millions de tonnes de poulets produites chaque année aux Etats-Unis, près de 20 % sont exportées. Et l'on s'attend à une augmentation de ces exportations de l'ordre de 1,9 % par an jusqu'en 2019<sup>16</sup>.

En France, en 1950, le poulet vif avait un poids de 1.82 Kg à 12 semaines avec une utilisation de 3.25 Kg d'aliment pour la fabrication de 1 Kg de gain de poids. Tandis qu'en 2010, avec un poids plus élevé (2,27 kg contre 1,82 Kg) est obtenu à un âge de 6 semaines seulement tout en diminuant la consommation de près de 40 % (CF. Tableau N° 2).

Tableau 2- Estimation des progrès de performances de poulets de chair en France.

Années	Poids vif (Kg)	Age		I.C	
		Semaines	%	(Kg / Kg)	%
1950	1,82	12	100,0	3,25	100,0
1960	1,82	10	83,3	2,50	76,9
1970	1,82	8 ½	70,8	2,20	67,7
1980	1,82	7 ½	62,5	2,10	64,6
1990*	1,88	6 ½	54,2	2,01	61,8
1998*	1,88	6	50,0	1,89	58,2
1999*	1,92	6	50,0	1,87	57,5
2000*	1,94	6	50,0	1,89	58,1
2001*	1,93	6	50,0	1,88	57,8
2002*	1,94	6	50,0	1,86	57,2
2010*	2,27	6	50,0	1,98	60,9

Source : GYLES N.R., 1989.

\* ITAVI, 2011 (a).

<sup>15</sup> Une livre = 453,59 g

<sup>16</sup> Interview réalisé avec Tanya Rhem, directrice marketing chez Sealed Air Cryovac en Amérique du Nord. Sous le thème : Face aux enjeux pour l'avenir de la planète d'industrie avicole s'organise. L'aviculture en mode "international".

In, Filières Avicoles, N° 734, Septembre 2010 P. 42

Dans le fonctionnement de la filière avicole française, il convient de souligner l'importance des coopératives jouant un rôle prépondérant dans l'organisation des relations entre acteurs. Le secteur avicole français renfermait, en 1993, 73 coopératives, 29 syndicats, 20 associations et 15 sociétés d'intérêt collectif agricole (Ministère de l'Agriculture et de la pêche français, 1993).

En Chine, la production avicole s'est rapidement accrue consécutivement à la forte croissance économique après les réformes de libéralisation de 1978 – 1984. Si l'émergence de filières intensives (utilisation de souches à croissance rapide) date du début des années 80, l'*industrialisation* rapide de la production s'est développée depuis 1990 (Ofival, 2003).

La filière avicole chinoise reste cependant caractérisée par une segmentation assez marquée entre les marchés urbains et les marchés ruraux (production paysanne). Seule une minorité de fermes modernes, quasi-importées clefs en main des pays industrialisés, peut contrôler rigoureusement tous les maillons de la production et satisfaire aux exigences d'exportation. C'est principalement pour cette raison que seul un quart de la production chinoise est verticalement *intégrée*.

Au Brésil, l'*intégration* fut initiée par les entreprises du sud, principalement présentes dans le secteur du blé, qui recherchaient une diversification de leurs activités. Cette forme d'*intégration*, largement inspiré du modèle américain, s'est développée. Soit l'entreprise assure directement l'ensemble des activités de la filière (élevage de parentaux, production de poussins d'un jour, fabrication d'aliments, découpe / transformation, commercialisation), soit elle en délègue une partie à des éleveurs par le biais de *contrats "d'association"* (élevage de poulets de chair). Actuellement, près de 2/3 de la production serait *intégrée*. Les 3 principales *entreprises intégratrices* (SADIA, PERDIGAO, SEARA) représenteraient un quart de la production nationale de poulet de chair (Ofival, 2003).

Selon Santin (2010), le Brésil est devenu « l'un des pays les plus compétitifs au monde, doté de l'un des marchés avicoles les plus développés, induisant 4,5 millions d'emplois directs ou indirects »<sup>17</sup>. En effet, le système de production intégré mis en place permet à ces Sud-Américains de mieux maîtriser les risques, de créer des emplois dans les zones rurales et de valoriser le travail des petits producteurs locaux. Et ce, grâce notamment à leurs ressources naturelles importantes.

Ainsi, selon le même article, en 2009, « malgré la crise et baisse des recettes, les volumes sont restés stables à 3,6 millions de tonnes de poulets exportées, dont 52 % ont été expédiées vers le Moyen-Orient et l'Union Européenne »<sup>18</sup>.

Pour ce qui est des pays africains, leur majorité souffrent d'une production encore traditionnel et d'une concurrence des produits importés. Néanmoins, l'expérience tunisienne pourrait constituer un bon exemple de développement de la filière. En effet, avec 13Kg et 148 œufs par an, le taux de consommation du Tunisien en produits avicoles est, désormais, l'un des plus élevés d'Afrique (Hassäinya, 2009). L'industrie avicole tunisienne doit son succès, à la forte *intégration* des métiers qui la composent (de la reproduction à la commercialisation) à l'*organisation professionnelle* de la filière, véritable maître d'œuvre du développement avicole, et à un *budget conséquent* destiné à la promotion des produits avicoles. Mais, elle le doit aussi à la mise en application d'une *charte d'hygiène et de prophylaxie* commune à tous les acteurs de la filière et des *règles de discipline collective*.

---

<sup>17</sup> Interview réalisé avec Ricardo Santin. Directeur général de l'Ubabef représentant de l'association avicole brésilienne. Sous le thème : Face aux enjeux pour l'avenir de la planète d'industrie avicole s'organise. L'aviculture en mode "international".

In, Filières Avicoles, N° 734, Septembre 2010 P. 42

<sup>18</sup> Interview réalisé avec Ricardo Santin. Directeur général de l'Ubabef représentant de l'association avicole brésilienne. Sous le thème : Face aux enjeux pour l'avenir de la planète d'industrie avicole s'organise. L'aviculture en mode "international".

In, Filières Avicoles, N° 734, Septembre 2010 P. 42

En résumé, nous observons que le développement de l'aviculture intensive s'est fondé sur une progression parallèle des technologies et des processus de coordination, l'apparition de nouvelles formes de coordination accompagnant le progrès technique. Entreprises d'amont et éleveurs ont rapidement assimilé les techniques nécessaires au développement industriel de la filière grâce à l'intégration d'une norme technologique basée sur l'optimisation des facteurs de production et des ressources disponibles, à l'échelle des élevages et en amont. La standardisation des technologies a imposé un découpage des fonctions et une spécialisation des entreprises, rapprochant le secteur avicole du secteur industriel. Il a permis de satisfaire aux besoins d'une consommation de masse et d'entretenir son développement en abaissant les prix des volailles.

### **1.2.1.3- Essor des industries d'aval et de la distribution de masse :**

Dans le processus d'industrialisation de l'aviculture, le développement des installations frigorifiques a, certes, permis le stockage et le transport des produits sans dégradation ni même perte notable des quantités initiales mais aussi l'apparition de véritables entreprises d'abattage produisant en masse de la viande de volaille.

#### **1.2.1.3.1- Développement des unités d'abattage et de transformation :**

Le secteur des viandes de volaille se compose d'entreprises d'abattages et d'éviscération du poulet, du dindon, du canard, de l'oie et du gibier à plumes et de transformation de ces volailles en produits entiers ou coupés. La fabrication de produits élaborés à valeur ajoutée est devenue une activité industrielle d'importance croissante. La fonction des abattoirs s'est complexifiée au fur et à mesure que ceux-ci ont intégré des activités de découpe, de transformation et de préparation de plus en plus variées, pour en faire une usine de manufacture dont le principal caractère distinctif repose sur le fait que la matière première est vivante au début du processus de transformation.

Diverses étapes séparent la volaille de la viande prête à la consommation : l'arrivée des volailles en cages spécifiques est suivi de l'insensibilisation des oiseaux, de l'abattage, de la saignée, du plumage, de la séparation des différentes parties de l'animal, de l'éviscération à la fin de l'emballage et du transport.

La découpe consiste en des préparations de viandes découpées sous forme de pièces, de parts (escalopes, cuisses, tranches...) en vue de leur mise sur le marché.

Actuellement, les techniques d'abattage et de transformation des produits avicoles ont connu des modifications profondes, dans le sens de la réduction des besoins en main d'œuvre et de l'amélioration des performances technico-économiques. Le déroulement de l'abattage des volailles a radicalement évolué, avec la parcellisation des tâches. Les progrès réalisés sont tels qu'en 1965, en France, il fallait 80 travailleurs pour l'abattage et la transformation de 6 000 poulets / heure alors que le même processus n'exige, aujourd'hui, que 12 personnes dans certaines usines (Shipper, 1985).

Aux Etats-Unis, sous la pression d'associations de consommateurs, les abattoirs américains travaillent aujourd'hui à réduire le stress et la souffrance des volailles avant abattage. Dans cette optique, McDonalds a mis en place des standards de qualité pour la manipulation des animaux. Les fournisseurs du géant de la restauration rapide doivent désormais se soumettre à ces normes. Des audits sont réalisés pour savoir si ces abattoirs respectent les normes.

La découpe devient une opération de répartition de qualités de viandes. Cela étend la variété de choix pour le consommateur et permet de réduire les temps de préparation.

Comparativement à l'ensemble du secteur de la transformation des aliments, celui de la viande de volaille affiche une performance exceptionnelle, surtout à la fin des années 1980. Les rendements en filet ont été multipliés, en France, par 1,7 en 30 ans (Sauveur, 1997).

La croissance du secteur s'appuie sur un ensemble de produits de plus en plus innovants nécessitant de plus en plus le recours au désossage et de préparation. La création de nombreux produits segmente l'offre en fonction de la commodité de préparation, du goût, de la valeur nutritive et des préoccupations des consommateurs à l'égard des matières grasses. Le secteur de la viande de

volaille bénéficient de l'intérêt croissant des consommateurs pour des viandes saines et maigres. La diversification par des produits tels les saucisses de poulet fumées et autres charcuteries à base de poulet a permis à la filière de concurrencer directement les produits analogues à base de viande rouge ou de porc.

Actuellement, avec le recours aux techniques microbiologiques et biochimiques, aux caméras et aux ordinateurs dans les procédures d'enregistrement, le secteur de la transformation des produits avicoles a connu une évolution plus remarquable que celle de l'industrie d'abattage. En effet, l'avènement de la découpe, le développement des préparations culinaires (poulet prêt à cuire, en portions individuelles), le recours aux techniques d'emballage et de conditionnement sont autant de repères qui permettent de caractériser cette mutation.

Enfin, les techniques de transformation de l'œuf ont connu, elles aussi, depuis quelques années, une métamorphose profonde. En effet, la mise en œuvre de ces techniques permet d'améliorer les qualités nutritionnelles et sanitaires des ovo - produits et, par là même, d'ouvrir des débouchés importants pour les œufs de consommation.

Le développement de la filière a reposé sur une stratégie classique d'élargissement de gamme. En créant de nouveaux produits, les transformateurs offrent aux consommateurs un choix plus vaste qui accroît leur chiffre d'affaires et leurs profits au détriment parfois des autres viandes.

#### **1.2.1.3.2- Evolution des circuits de distribution et de la restauration commerciale :**

L'évolution des modes de vie, le développement des activités professionnelles dans les ménages et l'urbanisation ont profondément transformé les comportements alimentaires dans la plupart des pays du monde. La restauration hors domicile a nettement progressé. Les exigences de facilité d'emploi, de disponibilité et de régularité, de commodité d'accès, de diversité des biens alimentaires sont synonymes d'un accroissement important de la qualité de service. En même temps, les exigences en matière de goût, de composition, de calibre, d'emballage, etc., se font aussi plus fortes. Elles se sont traduites par une différenciation croissante des produits qui correspondent à la diversité des préférences des consommateurs et aux inégalités des pouvoirs d'achat.

En France, durant la période 1980 à 1992, la part des hypermarchés et des supermarchés a enregistré, respectivement, un accroissement de 21% et de 45% pour le poulet, et de 159 % et de 93 % pour la dinde (Sinquin, 1993).

Actuellement, les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) dominent l'ensemble des ventes de poulet, avec notamment 47 % des ventes de 730 000 Tonne Equivalent Carcasse (TEC) de poulet (hors élaborés). D'après les enquêtes effectuées par SECODIP en magasins, le chiffre d'affaires du rayon volailles représente environ 3 % du chiffre d'affaires total (de 2,3 % à 4,6 %) et la part du chiffre d'affaires poulet dans le chiffre d'affaires volaille approche 50 % (de 30 % à 70 % selon les magasins).

Ce développement de la distribution de masse a eu de nombreuses conséquences sur toute la chaîne agro - alimentaire. Il a conduit au développement des circuits intégrés, caractérisés par l'intervention des centrales d'achat agissant pour plusieurs entreprises de vente au détail et opérant sur de grandes quantités. Ces centrales s'approvisionnent, actuellement, directement auprès des transformateurs et incitent au regroupement et au développement de la production de masse et enfin accélèrent l'industrialisation en amont.

Cependant, la volaille, face aux critiques formulées sur la dégradation de la qualité du produit standard, le marché du poulet s'est segmenté très tôt.

#### **1.2.2- La différenciation qualitative du poulet :**

L'amélioration des qualités organoleptique et éthique des produits alimentaires progresse constamment dans les préoccupations des consommateurs et des pouvoirs publics. Les produits de terroir, les produits avec des "signes officiels de qualité" constituent des outils pour répondre à ces

nouvelles attentes des consommateurs et pour permettre aux producteurs de différencier leurs produits.

### **1.2.2.1- Diversification des produits :**

Le marché mondial des viandes de volaille s'est rapidement segmenté pour accompagner la diversification des attentes des consommateurs. Cette segmentation s'est faite selon trois axes principaux : celui de la diversité des espèces produites (poulet, dinde, canards, caille, pigeon, gibier à plumes), la diversification des modes de production et des signes de qualité et enfin le développement de gammes de produits (découpe, transformation, produits élaborés) (ENESAD, 2004).

#### **1.2.2.1.1- Segmentation du marché avicole par rapport aux autres viandes :**

On peut constater que depuis 1995, la viande de volaille est la deuxième viande produite mondialement derrière celle de porc. Mais, la viande de volaille a augmenté de 4,5 % / an depuis 1993, ce qui est plus que l'augmentation de la production de viande de bœuf (1,5 % / an) et surtout plus que celle de la viande de porc (2,5 % / an).

Ainsi, si l'on prend le cas Français et lorsque l'on regarde les évolutions de la production de ces différentes viandes, on constate que depuis la décennie 90, la viande de porc et celle de volaille dépasse, en Tonne Equivalent Carcasse, la production de viande de bœuf. Néanmoins, ces trois principales productions se partagent le secteur de production de viande. En effet, si la viande de porc représente 36 % de la production, celle de volaille représente 33 % et la viande bovine 29 %.

#### **1.2.2.1.2- Segmentation entre les espèces au sein de la filière avicole :**

Selon les espèces, quels que soient les pays, le genre Gallus (poules, coqs et poulets) est actuellement dominant dans les élevages avicoles. Il représente 86 % de la production mondiale. Dans certaines zones, en fonction de la culture de production et de consommation, les élevages d'autres espèces de volailles peuvent représenter des activités non négligeables. Ainsi, en France, les abattages contrôlés de volailles autres que Gallus représentent 45 % des volumes. Au niveau mondial, ces autres volailles sont principalement la dinde et le canard, mais la diversité et la richesse des productions avicoles sont également assurées par des élevages de pintades, d'oies, d'autruches, de cailles, de pigeons, de perdrix, de faisans,... Pour la diversité des espèces produites, en France, le poulet arrive en tête de la production de viande blanche avec 55 %, suivi de la dinde 32 %, le canard 10 % et les autres espèces (oies, pintades, lapins, cailles, pigeons se partagent les quelques pourcentages de la production restant). La consommation des volailles est du même ordre de grandeur par espèce de volaille que la production (ENESAD, 2004).

Au delà de ces écarts constatés entre les espèces, la présentation des produits au consommateur varie aussi avec une augmentation des produits découpés au détriment des produits entiers.

#### **1.2.2.1.3- Segmentation du marché avicole par rapport aux gammes de produits et aux signes de qualité:**

L'autre axe de segmentation porte sur le degré d'élaboration des produits. Après la vente sous forme de carcasses, celle de produits de découpe s'est considérablement développée. Aujourd'hui, ce sont les produits élaborés qui constituent le moteur de la consommation de volaille, principalement de la dinde et plus récemment, de poulet. Actuellement, on assiste au développement d'une gamme de produits qui sont : découpes, transformation et produits élaborés. Cinq types de produits peuvent

être distingués : crus (saucisses, brochettes), pâtés, cuits (volailles rôties ou fumées), sous forme de charcuterie ou de plats cuisinés et enfin de produits traiteurs. Cet axe de la segmentation permet, à la fois d'intéresser le consommateur à de nouveaux modes de consommation et de valoriser certains sous-produits. En 2001, en France, la découpe de volaille fraîche a augmenté de 8 %, la découpe de dinde de 13 % et la tendance s'est confirmée dans les années suivantes.

Tableau N° 3- La répartition de la découpe au sein des volailles pour les quatre principales espèces.

Espèce	Pourcentage présent sous forme découpé
Dinde	90
Canard	70
Poulet	40
Pintade	10

Source : ENESAD, 2004.

Cette répartition est dictée par des principes naturels : la taille des animaux et donc la difficulté de cuisiner une dinde, beaucoup plus grosse que la pintade.

Produit	Tendances	Evolution 2002
Poulet entier	↘	- 11,5 %
Découpe fraîche	↗	+ 3,1 %
Produits élaborés	↗	+ 6,7 %

Source : ENESAD, 2004.

Enfin, la segmentation sur la qualité a trois principales caractéristiques :

- Une large gamme de produits présentés, depuis les volailles standards jusqu'aux volailles festives.
- Le développement des produits labels.
- Une production avicole s'appuyant sur des images de terroir fortes.

D'une manière générale, la répartition des volailles dans les signes de qualité se fait comme suit :

- l'A.O.C. Volaille de Bresse,
- le label rouge,
- les volailles bio,
- les volailles certifiées,
- les volailles standards.

Néanmoins, cette orientation suppose des innovations d'organisation au niveau des entreprises agricoles. En effet, La diversification est réalisée grâce à des tâches nouvelles que doit maîtriser l'exploitant. Elles peuvent relever en partie d'un savoir – faire déjà distribué dans le collectif de travailleurs, mais en général elles renvoient plutôt à des capacités nouvelles (utilisation des appareillages, qualité du produit, démarche commerciale).

#### 1.2.2.2- L'élevage label et bio en aviculture :

La tendance actuelle montre que d'année en année, la consommation de produits de qualité va en croissance au détriment des autres produits « standard ». Par ailleurs, nous assistons de plus en plus à l'existence de produits allégés, « naturels », commercialisés sous marque.

Selon Sylvander et al., (2007), au niveau mondial, en 2005, l'Agriculture biologique couvre 15 millions d'hectares et le taux de croissance du marché se situe entre 15 et 20 % annuels, avec de

fortes croissances en Asie du Sud- Est (Chine, Corée du Sud) et en Amérique du Sud. Dans les pays occidentaux (États-Unis, Canada, Australie) elle connaît également un essor très soutenu, avec des taux de croissance qui avoisinent 15 %. En Europe, sept pays se situent au-dessus de 4 % de la SAU (Autriche, Italie, Finlande, Suède, Danemark, Royaume-Uni et Suisse). Les principales filières en agriculture biologique sont les fruits et légumes, les céréales, le lait, les œufs et les volailles.

D'après les mêmes auteurs, au moins deux conditions doivent être réunies pour que les approches ayant trait aux Signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) soient mieux reconnues au niveau mondial :

- La *légitimité* des politiques sur les produits, leurs modes de production et leurs qualités, au regard du fonctionnement du marché, de la libre concurrence et des externalités positives induites par leurs modes de production.

- La *crédibilité* des dispositifs d'instruction, de contrôle et de signalisation de la qualité au regard des attentes des consommateurs et des citoyens, qui suppose une cohérence des politiques, une lisibilité par les consommateurs, une efficacité et une efficience des dispositifs.

#### 1.2.2.2.1- Le bio :

L'agriculture biologique est définie par les moyens de production, elle est considérée comme un cas particulier de certification. La prise en compte des besoins physiologiques et des contraintes éthologiques des animaux est considérée comme essentielle (ITAVI, 2002) : l'animal doit pouvoir exprimer son comportement social naturel et avoir accès à des parcours. La santé des animaux doit être préservée par la prévention. Le mode de production biologique caractérise des denrées produites sans recours à des produits chimiques de synthèse et d'Organismes Génétiquement Modifiés (OGM), dans le respect de l'environnement, conformément à une réglementation spécifique et l'interdiction des acides aminés de synthèse fait qu'il est très difficile de satisfaire les besoins en protéines des animaux.

Par ailleurs, le règlement impose un âge minimal à l'abattage de 81 jours, sauf, paradoxalement, pour les souches dites à croissance lente, mais sans que ce terme soit défini précisément.

Historiquement, le mouvement biologique a été introduit, en France en 1950, et n'obtient la reconnaissance des pouvoirs publics qu'en 1980. Depuis 1996, les productions animales ont été codifiées avec le premier texte volaille en 1992. En 1999, la progression de la production de la volaille bio était de l'ordre de 50 %. Actuellement, cette période est révolue, essentiellement à cause du durcissement du cahier de charges AB (28 août 2000) qui concerna aussi bien les volailles que les œufs. Les producteurs se sont repliés vers les Labels, aux normes d'élevage moins radicales, surtout en ce qui concerne le lien au sol. Selon une étude du Synalaf, 17 % des éleveurs français avaient abandonné la production biologique un an après la mise en vigueur du nouveau cahier de charges. Avec une baisse de capacité de production de 31 % et l'inflation générale subie par le rayon volailles au cours de l'année 2001, le bio a été d'autant pénalisé qu'il se trouve à l'extrémité supérieure sur l'échelle des prix.

Tableau N° 4- La formation du prix des principales catégories de poulets.

	Sortie élevage	Sortie abattoir	Prix détail GMS
Poulet standard	0,76 €/Kg	1,52 €/Kg	2,29 €/Kg
Poulet certifié	-	-	3,34 €/Kg
Poulet label	1,30 €/Kg	3,20 €/Kg	5,34 €/Kg
Poulet bio	2,29 €/Kg	4,73 €/Kg	7,24 €/Kg

Source : ENESAD, 2004.

Les raisons évoqués par les consommateurs pour ne pas acheter du bio sont :

- Le prix, jugé trop élevé ;
- Le manque de disponibilité ;
- Le manque de diversité de gamme.

Néanmoins, les labels agricoles garantissent un niveau de qualité supérieure.

#### **1.2.2.2.- Le label :**

La production sous Label Rouge constitue une première segmentation qualitative au sens strict. A la différence du bio, elle garantit une qualité gustative qui est régulièrement contrôlée. A chaque label correspond un cahier de charges. Le « Label rouge », a émergé dans les années 60 en France, dans un contexte économique marqué par de très fortes concurrences et des crises avicoles aiguës. Il a été créé pour attester de la qualité des produits (Sauveur, 1997). Il est instauré comme étant un moyen de garantir le développement des produits de qualité et d'informer le consommateur. Politiquement, il était principalement conçu comme un instrument de promotion des revenus agricoles.

Toutefois, si effectivement les revenus avicoles étaient menacés, dans le même temps l'intensification des techniques de production avait jeté un trouble chez les consommateurs, qui contestaient le « poulet aux hormones » et « à la farine de poissons ». Le rejet du « poulet industriel » s'accompagnait pour les acheteurs d'une incertitude forte sur la qualité, rien ne permettant de distinguer extérieurement un « bon poulet » (c'est à dire, pour les acheteurs : « fermier » ou « de ferme ») d'un standard.

Dans ce contexte, l'idée fondamentale qui présida au lancement du poulet Label était d'aller à contre courant de l'élevage intensif. La formule était double : sélection de souches à croissance lente, capables d'atteindre le même poids qu'un « standard » à un âge plus avancé, avec la texture de viande d'un animal adulte ; amélioration des conditions d'alimentation (taux minimal de 70 % de céréales, farine et graisses animales sont prohibées). Lors de la demande de label, le produit doit apporter la preuve de sa qualité supérieure, notamment par des analyses sensorielles et des tests hédoniques.

Selon Sylvander et al. (2007), on trouve des acheteurs de Label rouge dans toutes les strates de la population française. Néanmoins, il reste encore d'importantes marges de progrès à faire pour que les signes de qualité atteignent une lisibilité satisfaisante, la perception du contenu des Signe d'Identification de la Qualité et de l'Origine (SIQO) étant encore assez floue et le diagnostic mitigé selon les produits et les signes. Si le concept de « qualité supérieure » semble compris par les consommateurs de Label rouge, la perception du message est imprécise : 23 % assimilent le label au goût, mais 48 % l'assimilent à l'origine. Les AOC sont plus perçues comme une garantie d'origine que comme un signe de qualité (62 % des réponses), la différence de concept entre « origine » et « provenance » étant inconnue du consommateur moyen.

#### **1.2.2.3.- L'AOC :**

De création plus récente, la certification de conformité s'inscrit davantage dans une démarche d'assurance qualité qui garantit au consommateur le mode de production et l'origine des animaux. Elle est définie comme étant « la dénomination d'un pays, d'une région ou d'une localité servant à désigner un produit qui en est originaire et dont la qualité et les caractéristiques sont dues au milieu géographique comportant des facteurs naturels et humains », l'Appellation d'Origine Contrôlée permet une reconnaissance et une protection de la mention et de la démarche professionnelle.

Selon Lagrange et Valeschini (2007), la problématique de la qualité « spécifique » liée à l'origine géographique des produits est désormais clairement internationalisée. Cette internationalisation emprunte deux voies, différentes mais complémentaires.

Une première forme d'internationalisation se manifeste, dans diverses parties du monde, par la mise en œuvre de régulations publiques qui se traduisent par l'implantation de systèmes institutionnels (organismes nationaux chargés de gérer la qualité, procédures d'agrément, mécanismes de contrôle...) qui visent à identifier, à protéger et à valoriser des produits à partir de la formalisation de leur relation avec leur espace de production.

Une deuxième forme de l'internationalisation de la problématique de la qualité «spécifique» se manifeste par les nombreux différends de nature juridique qui sont traités dans les instances en charge de la libéralisation des échanges internationaux (OMC,...).

Dans le domaine d'élevage, des décrets d'application définissent non seulement les zones donnant droit à cette appellation, mais aussi les conditions de production (durée maximale d'élevage, âge auquel la mise à l'herbe est imposée, composition du régime,...). L'origine génétique des animaux est également précisée : ceux-ci doivent être issus de reproducteurs sélectionnés dans cette même région selon des modalités agréées par une commission de sélection.

Ainsi, l'appellation d'origine contrôlée (AOC) est reliée essentiellement à la notion de terroir. Le poulet de Bresse est le seul en France, en Europe et dans le monde entier qui bénéficie d'une AOC (Appellation d'origine Contrôlée, Appellation d'Origine Protégée dans la réglementation communautaire qui s'impose aujourd'hui) et ce depuis 1957. Le décret d'AOC définit de façon très précise la zone, la race et les conditions d'élevage donnant droit à ce titre : volaille de Bresse. L'élevage repose sur un parcours herbeux, des méthodes d'engraissement spécifiques et un abattage tardif. La difficulté majeure à l'heure actuelle concerne le recrutement des éleveurs : au vu des conditions archaïques de travail comparées aux autres productions, peu de jeunes souhaitent s'installer. Pourtant cette production tire bénéfice de l'image valorisante d'un terroir, et permet en retour de renforcer l'image de ce terroir, que ce soit d'un point de vue agricole, gastronomique, touristique.

Dans la filière avicole des pays du Sud, la mise en place d'une démarche qualité présente deux avantages majeurs : la protection de la santé publique ainsi que l'accès au marché international. Pour relever ce défi, des contraintes doivent être surmontées au préalable : l'application insuffisante des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, le manque de formation, le manque de références techniques et d'informations sur les dangers, l'insuffisance des services de contrôle nationaux, un besoin en laboratoires assurant des prestations de qualité. Certaines limites apparaissent pourtant : la priorité de la sécurité alimentaire pour encore de nombreux pays en développement, la difficulté d'appliquer la démarche qualité à l'ensemble de la filière, et l'absence de participation des PVD aux organisations définissant les normes internationales.

### **1.2.3 - Aperçu sur le marché international des produits avicoles : Progression des échanges et environnement de plus en plus concurrentiel.**

La globalisation de la filière avicole a été constatée par les spécialistes depuis déjà de longues années. Aujourd'hui, l'aviculture est caractérisée par une internationalisation croissante des échanges aussi bien à « l'amont » (céréales, tourteaux, souches sélectionnées,...) qu'à l'aval (viandes, œufs) des ateliers. Ces productions s'inscrivent dans un espace mondial, traversé par des flux très divers (marchandises, capitaux, informations techniques) et où les économies sont très étroitement liées les unes avec les autres. Il en résulte un abaissement constant des coûts de production mais aussi une sensibilité extrême des élevages aux variations de la conjoncture. Toute entrave au commerce international, toute fluctuation, monétaire excessive remet en cause un système « performant » mais fragile.

### **1.2.3.1- Production : Quatre (04) grands groupes de pays émergent du lot.**

Il est tout à fait admis maintenant que la production de volaille est une source de protéines animales et de revenus agricoles dans le monde. Au cours de la dernière décennie, elle est celle qui a connu l'évolution la plus favorable dont l'offre mondiale s'accroît le plus rapidement avec une progression moyenne annuelle d'environ 1 % [Itavi, 2011 (b)]. Selon Jez et al. 2009, elle représente 30% de la production totale de viande, se plaçant ainsi au second rang derrière la viande de porc, loin devant la viande bovine.

Actuellement, produite dans la plupart des pays du monde, son essor est lié au fort développement de la consommation mondiale, à l'innovation technologique, principalement dans les pays développés, à l'utilisation d'aliments de plus en plus appropriés et surtout à une forte demande en protéines à bas prix sur le marché mondial. Face à ces évolutions, des filières bénéficient d'atouts économiques forts ont émergé (Etats – Unis, Chine, U.E, Brésil,...). Des stratégies d'adaptation de l'offre à l'exportation se sont mises en place, jouant sur la complémentarité des différents marchés internationaux. Parallèlement, les exigences des consommateurs dans les pays développés, notamment au sein de l'Union européenne ont favorisé le développement de productions locales intégrant ces différentes attentes.

#### **1.2.3.1.1- La production des produits avicoles dans le monde :**

Selon Albina et Balanca (2006), le monde compte des effectifs d'élevage comprenant environ 100 milliards de poules et de poulets.

En 2009, la production mondiale d'œufs de consommation a atteint 62.4 millions de tonnes [ITAVI, 2011 (b) d'après FAO et commission européenne].

Sur la dernière décennie, cette production se montre dynamique avec une croissance annuelle moyenne de 2,3 %. La Chine, premier producteur mondial, représente à elle seule 37 % de la production mondiale en 2008, suivie de l'Union européenne à 27 : 11 %, des Etats - Unis, de l'Inde et du Japon.

D'autre part, la production de viande de volailles affiche la plus forte croissance au sein des productions carnées depuis plusieurs décennies. Après une pause en 2009, elle est estimée en hausse de plus de 2 % en 2010, pour atteindre 96 millions de tonnes.

Une telle croissance de la production peut surprendre, dans un contexte où les tensions sur les marchés céréaliers ont entraîné une hausse des coûts de production au niveau mondial. La raison tient sans doute à la relative efficacité des volailles à transformer les produits végétaux en viande. En effet, dans les systèmes de production intensifs, l'indice de consommation de la volaille est nettement inférieur à celui des autres animaux domestiques. De ce fait, en cas d'augmentation du prix des céréales et des protéagineux, le coût de production de la volaille évolue moins vite que celui des autres viandes, ce qui lui confère un avantage relatif (OFIVAL, 2009).

D'après la FAO (2009), la production de poulet représenterait plus de 86 % de la production totale de viande de volaille et affiche le plus fort dynamisme.

Celle-ci est particulièrement marquée au Brésil, où la quasi-totalité de la production de volaille est constituée de poulet (97 %). Aux Etats-Unis, la production de dinde occupe une place significative (17 %), à côté d'une production dominante de poulet (82 %). Dans l'Union européenne, le poulet représente environ 72 % de la production, le reste étant composé en grande partie de dinde (16 %) et de canard (4 %). En Chine, la viande de poulet est également majoritaire (68 %) mais elle laisse une place conséquente aux palmipèdes (canard, oie), de l'ordre de 30 %, en lien avec l'importance de ces espèces dans les traditions culinaires du pays.

### 1.2.3.1.2- Les principaux pays producteurs :

La production de volailles reste relativement concentrée, puisque seulement 4 pays : Etats – Unis (pour 20 % de la production), Chine (17 %), Brésil (13 %) et l'Union européenne (12 %) assurent, en 2010, près de 2 / 3 des volumes (Cf. Tableau N° 5).

Tableau N° 5- Principaux producteurs mondiaux de viande de volailles.

	Production 2010 (MT)	Evolution 2010/2009
USA	19,3	+ 1.8 %
Chine	16,3	+ 3.7 %
Brésil	12,6	+ 9.5 %
UE à 27	11,9	+ 2.3 %
Monde	95,7	+ 2.2 %

Source : ITAVI, 2011(b).

Le développement mondial est fortement lié à l'essor des productions des Etats – Unis (+ 1,8%), de la Chine (+ 3,7) et du Brésil (+ 9,5 %).

### 1.2.3.2- Consommation : Augmentation de la consommation mondiale et apparition de nouveaux marchés de consommation.

Malgré les conséquences des problèmes sanitaires et l'exploitation médiatique qui en a été faite, la consommation globale de produits carnés a continué à croître durant la dernière décennie pour atteindre 273 millions de tec en 2008 (cf. Tableau 6).

Tableau N°6 - Evolution de la consommation mondiale de viandes carnées. (Unités : 1000 tec).

Millions de tec	1992	1999	2000	2001	2002	2008*	%08/00
Bœuf	53 000	59 238	59 703	59 336	61 000	65 100	+ 9,0
Ovin	9 900	11 100	11 400	11 300	11 500	14 000	+ 22,8
Porc	72 990	89 900	89 300	91 500	94 300	100 800	+ 12,9
Volaille	45 400	65 427	68 676	71 047	73 869	93 100	+ 35,6
Total	187 600	257 665	229 078	233 182	240 669	273 000	+ 19,2

Source: OFIVAL, 2009.

\* Estimations

La viande de volaille occupe la seconde place des produits carnés avec 93,1 millions de tonnes équivalent carcasse consommées en 2008, soit un taux de progression de 36 % par rapport à l'année 2000.

#### 1.2.3.2.1- La consommation des produits avicoles dans le monde :

Dans le monde, les niveaux de consommation individuelle d'œufs de consommation sont très variables, de quelques dizaines d'œufs dans certains pays africains, à plus de 250 œufs dans certains pays développés, voire près de 300 comme au Japon [ITAVI, 2011(b)]. Dans un marché peu évolutif, seule l'Asie connaît une croissance de sa consommation nettement positive, tirée par la Chine.

Quant à la consommation mondiale de volailles, elle est estimée à plus de 12 kg par habitant selon la FAO, en croissance moyenne de 2 à 3 % par an sur les dix dernières années. En 2008, la consommation mondiale de volaille a augmenté de 4 % par rapport à l'année précédente. L'essentiel de la hausse a été enregistré en Chine, au Brésil et en Russie.

#### **1.2.3.2.2- Les principaux pays consommateurs :**

Avec 18,6 millions de tec en 2008, la Chine a confirmé son rang de premier pays consommateur de viande de volaille. Le niveau de consommation individuelle dans ce pays, est de 13,9 kg/hab/an, correspond à peu près à la moyenne mondiale. Il reste faible, comparé à celui observé dans les autres pays développés, mais a tendance à se développer rapidement depuis plusieurs années.

Aux Etats-Unis, la consommation a atteint 16,2 millions de tec. Sa progression, de 0,7 %, correspond à une stagnation, voire une légère érosion de la consommation individuelle, à 52,6 kg/hab/an.

La consommation individuelle de volaille a également stagné dans l'UE à 27, à 23,7 kg/hab/an. L'accroissement de la population s'est accompagné d'une légère augmentation de la consommation, qui a atteint 11,8 millions de tec (+ 0,7 %).

En Russie, la consommation de viande en général, et de volaille en particulier, semble avoir des marges de développement importantes qui lui donnent la capacité d'absorber la croissance concomitante de la production et des importations. La consommation a ainsi fait un bond notable dans ce pays en 2008. Rapportée au nombre d'habitants, elle a atteint un niveau équivalent à celui observé dans l'Union européenne.

Au Brésil, la consommation individuelle semble être repartie à la hausse, après avoir marqué le pas pendant deux ans. Elle atteindrait 37 kg/hab/an, pour une consommation totale de plus de 7 millions de tec.

D'après la FAO, le rythme de croissance de la production mondiale de volaille pourrait être ralenti par le contexte de récession économique.

Cependant, en raison du prix relativement abordable de la viande de volaille, la demande devrait moins pâtir dans ce secteur que dans celui des autres viandes.

Par ailleurs, la baisse attendue des coûts de production devrait limiter l'impact négatif de la crise sur la production. La croissance de la production devrait concerner la plupart des régions du globe, à l'exception notable des Etats-Unis. Dans ce pays, le tassement de la consommation de produits carnés et les prévisions d'exportations en baisse, liées au renchérissement du dollar, pourraient conduire les intégrateurs à réduire leur volume d'activité.

La croissance des échanges devrait se poursuivre, en lien notamment avec l'intérêt pour la volaille suscité en Asie du Sud - Est.

#### **1.2.3.3- Les échanges internationaux : Flux des échanges très dynamiques.**

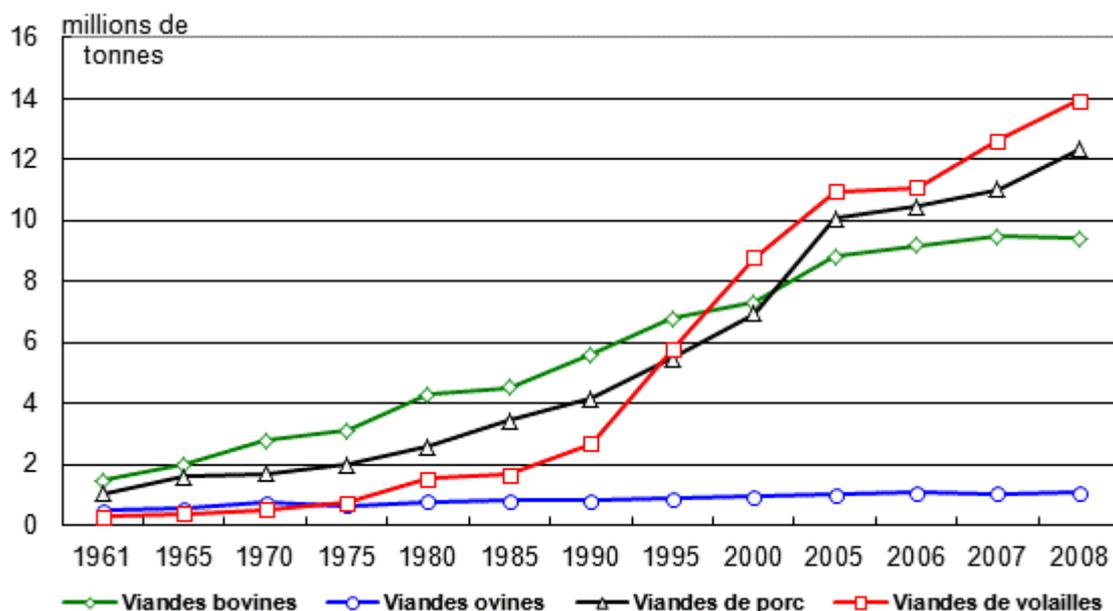
Les échanges internationaux sont limités pour les œufs et les ovoproduits. En 2008, d'après la FAO, ils auraient porté sur 1,6 million de tonnes d'œufs en coquille, 57 700 tonnes de poudre d'œufs et 237 400 tonnes d'ovoproduits liquides.

Les échanges d'œufs en coquille, en croissance de 63 % sur les dix dernières années, représentent plus de 75 % des échanges d'œufs et d'ovoproduits.

Pour ce qui est de la production et la consommation de volaille dans le monde, elles ont connu un développement important au cours des trente dernières années, qui s'est accompagné d'une forte augmentation des échanges internationaux en relation avec l'émergence de nouveaux acteurs sur ces marchés. Cette tendance à la croissance des échanges se confirme sur les dernières années malgré un ralentissement lié notamment à l'épizootie d'influenza aviaire qui a sévit à partir de 2003.

Selon les produits, la viande de volaille est la plus échangée dans le monde et les flux des échanges internationaux ont plus que triplé, passant de 2,5 millions de tonnes en 1990 à 11,3 millions de tonnes en 2010 (commerce intra UE inclus) selon la FAO. Il s'agit essentiellement de la viande réfrigérée ou congelée en morceaux.

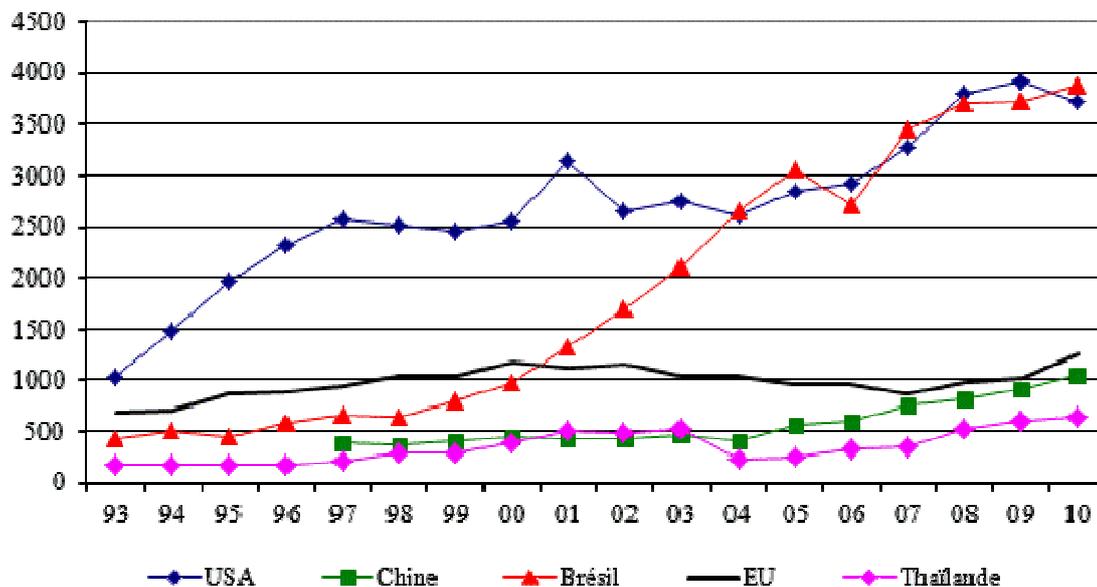
Figure N° 1 – Evolution des principales viandes échangées dans le monde en 2008 (Tonnes équivalent Prêt à Cuire)



Il faut noter que les produits préparés ou conservés constituent 15 % seulement des échanges, bien que la demande pour ces produits soit en progression, notamment pour les produits à faible teneur en graisse et en sel et les produits « naturels ».

Les viandes échangées proviennent principalement du Brésil et des Etats-Unis, qui assurent ensemble les trois quarts des exportations mondiales de volaille.

Figure N° 2 - Principaux exportateurs de viandes de volailles en 2008 (Tonnes équivalent Prêt à Cuire)



En 2008, les exportations de ces deux pays ont fait un bond de l'ordre de 15 %, portées par une demande dynamique en Asie de l'Est, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Russie.

#### 1.2.3.3.1- Les exportations :

Les exportations brésiliennes se sont établies en 2008, à environ 4,1 millions de tec. Les exportateurs brésiliens, qui opèrent sur des destinations relativement diversifiées, ont augmenté leurs ventes en Asie de l'Est, dans les pays du Moyen-Orient et en Amérique latine. En revanche, leurs exportations ont plafonné sur le continent européen. La tarification douanière en vigueur dans l'UE depuis juillet 2007 les a incités à limiter leurs exportations au volume des contingents à droit réduit. Sur le marché russe, ils ont adopté une stratégie commerciale peu agressive à l'encontre de leurs concurrents nord-américains, dans un contexte où la demande dynamique dans le reste du monde leur a permis de développer globalement leurs ventes.

Ces exportations brésiliennes ont progressé pour tous les types de produits. Ces derniers varient selon les destinations. Pour le Moyen-Orient et l'Amérique latine, il s'agit principalement de poulets entiers congelés destinés directement à la consommation. Vers les autres destinations comme l'Asie, l'Europe et l'Afrique, l'essentiel des volumes correspond à des découpes de poulet congelées (parfois saumurées ou salées). Dans l'UE, les découpes congelées sont en grande partie destinées aux industries de transformation (traiteurs, charcutiers...). Enfin, les préparations et conserves à base de volaille sont presque exclusivement destinées à l'Union européenne, où elles bénéficient d'importants contingents d'importation à droit de douane réduit.

Les exportations des Etats-Unis ont atteint, quant à elles, 3,8 millions de tec. Au cours des trois premiers trimestres de l'année 2008, les exportateurs ont considérablement développé leurs parts de marché en Russie, en Ukraine, en Chine et au Mexique.

En Thaïlande, pays à nouveau indemne d'influenza aviaire hautement pathogène selon les critères de l'OIE, les exportations ont progressé de plus de 10 %. Sur le marché européen, qui ne leur est resté ouvert que pour les produits traités thermiquement, les exportateurs thaïlandais ont augmenté leurs parts de marché, aux dépens de leurs concurrents brésiliens.

Les exportations de l'UE à 27 se sont également inscrites en hausse par rapport à 2008. Elles ont retrouvé leur niveau de 2006 (à structure géographique constante), après une année 2007

marquée par l'adhésion de la Roumanie et de la Bulgarie, qui s'était traduite par un approvisionnement important de ces pays sur le marché intra-communautaire et une réduction des volumes disponibles pour l'exportation vers les Pays Tiers.

#### **1.2.3.3.2- Les importations :**

Les principaux importateurs sont la Chine, les pays de moyen – Orient (y compris l'Afrique du nord) et la Russie. Ils ont importé chacun plus de 1,3 millions de tonnes en 2008 (OFIVAL, 2009).

En Chine et en Asie de l'Est, les importations de volaille ont suivi l'augmentation de la demande en viande. Elles ont été accentuées par un report de consommation en faveur de la volaille, lié à la faiblesse relative de l'offre en viande porcine.

Au Moyen-Orient, où la concurrence avec la viande de porc est quasiment inexistante, le dynamisme de la demande s'est traduit par une hausse rapide tant des volumes de volaille importés que du prix des produits.

Dans l'Union européenne à 27, les importations ont augmenté de 3 %. Les contingents entrés en vigueur mi-2007 ont permis en 2008 de contenir les importations de viandes salées-saumurées.

La croissance des importations a porté sur des produits transformés à base de volaille provenant notamment de Thaïlande.

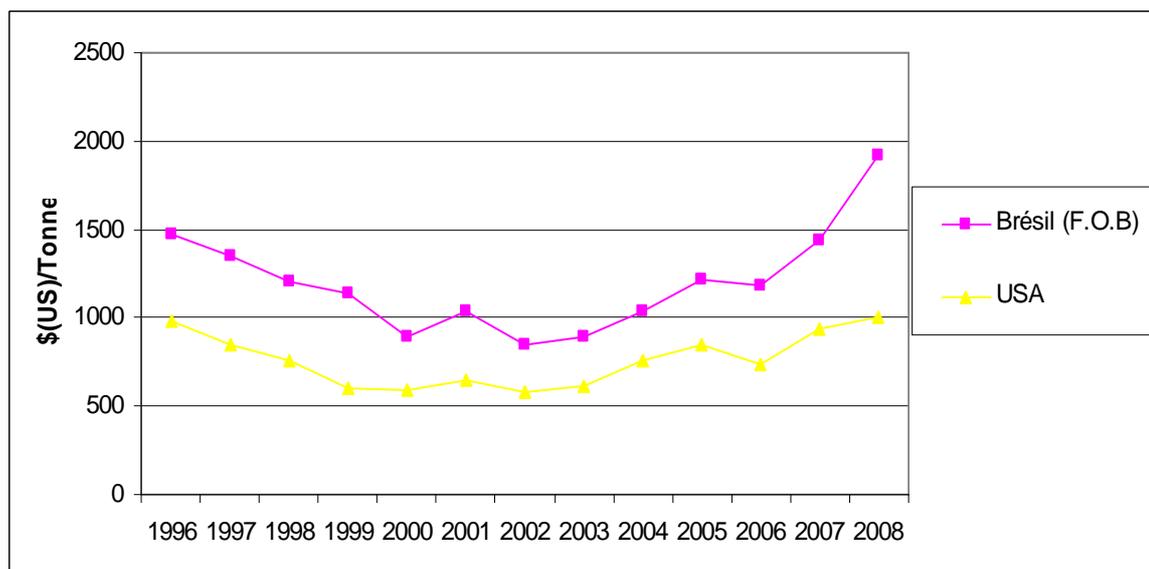
En Russie, l'augmentation des importations, de l'ordre de 3 %, a été contenue, comme c'est le cas depuis plusieurs années, par les contingents d'importations. Les importateurs russes se sont davantage approvisionnés aux Etats-Unis, au détriment du Brésil. Ils ont été incités dans leurs choix par l'évolution des taux de change, favorable aux exportateurs nord-américains au cours des trois premiers trimestres de 2008. Les Etats-Unis ont ainsi conforté leur position dominante sur le marché russe.

En Amérique latine, la demande en viande de volaille importée s'est accrue sensiblement, notamment au Mexique, au Venezuela et au Chili. Si les Etats-Unis restent le principal fournisseur du Mexique, le développement du marché en Amérique du Sud représente une opportunité non négligeable pour les opérateurs brésiliens et argentins, même s'il ne concerne encore que des volumes relativement restreints.

#### **1.2.3.4- Les cours mondiaux et les tendances actuelles :**

Durant la période 1996-2000, les prix du poulet ont connu une baisse substantielle suite à une augmentation de l'offre sur le marché mondial (cf. Figure 3).

Figure 3 : Évolution des prix du poulet (Brésil et USA) entre 1996 et 2008



Source : Site de la FAO, rubrique FAOSTAT, 2009.

En 2002, le prix mondial du poulet s'établissait à 510 dollars / tonne. Depuis 2003, les épidémies aviaires, qui ont touché essentiellement les pays de l'Asie, ont causé des pertes de production et, toutes choses égales par ailleurs, une augmentation des prix.

La plupart des échanges internationaux de viande de volaille concerne, cependant, des produits dont le prix de vente est inférieur à 1000 dollars / tonne FOB en grande partie fournis par les 3 principaux exportateurs mondiaux (Etats – Unis, Union Européenne, Brésil). Les volumes sont essentiellement dirigés vers la Russie, les pays du Proche et Moyen orient et l'Afrique. Les Etats – Unis restent largement dominant sur ce segment de marché. En effet, la structure de consommation américaine de viande de volaille reflète une préférence nettement marquée par les filets. L'équilibre de leur marché domestique est donc étroitement lié à l'existence d'un débouché extérieur pour le surplus de viande (dos, cuisses). L'Union Européenne exportent essentiellement les coproduits (viandes séparées mécaniquement de poulet et de dinde crues d'ailes, pattes) exportés sans restitutions et des carcasses congelés de poulets exportés avec restitutions. Concernant ce dernier produit, elle se trouve directement concurrencée par le Brésil dont les prix de vente restent inférieurs de 20 % (FAO, 2004).

Par ailleurs, au-delà de 1000 dollars / tonne FOB, le nombre d'exportateurs se réduit à deux pays (le Brésil et la Thaïlande) qui concentrent leurs ventes vers deux aires géographiques (Union Européenne, Asie). Compte tenu d'une stratégie d'écoulement des surplus sur le marché mondial, les Etats – Unis sont absents sur ce segment mieux valorisé sur le marché intérieur. L'Union Européenne structurellement handicapée par des coûts de production élevés est également peu présente. Schématiquement, le marché mondial reste donc dominé sur ce segment par le Brésil qui développe depuis 1999 une politique d'exportation de produits à plus forte valeur ajoutée (Filet de poulet, préparations crues,...). La Thaïlande reste également relativement compétitive dans cette gamme de produits.

En termes de perspectives, il faut noter que la contribution de la filière avicole est essentielle à la fourniture des produits carnés puisqu'elle représente 27 % de la consommation et 28 % de l'apport en protéines dans la ration journalière (FAO).

Cependant, quelques freins au développement de la production subsistent et affectent de façon diverse les zones de production : moindre disponibilités en céréales et protéines végétales, bien être animalier, densité d'élevage et pollution.

## CONCLUSION :

L'analyse du cas particulier du secteur avicole à partir d'une approche filière permet de mettre en évidence deux périodes essentielles caractéristiques du développement du secteur agro-alimentaire. La première correspond à l'initiation et à la maturation de logiques de production de masse accompagnées d'un processus d'intégration de la fonction d'élevage par les industries d'amont et/ou d'aval. Cette logique de performance par l'intensification de la production s'accompagne d'une transformation radicale et profonde de la structure de la filière. La seconde repose sur une logique de production apportant des réponses aux préoccupations des consommateurs en termes de qualité, d'environnement, de logistique, de certifications des produits. De nouveaux modes de gouvernance moins radicaux mais tout aussi profonds accompagnent ces transformations. La succession chronologique de ces deux logiques permet de dessiner deux phases du développement des filières avicoles des pays industrialisés. Au cours des deux périodes émergent des innovations, techniques nouvelles et modes de gouvernance originaux qui induisent de nouveaux types de rapports entre les producteurs avicoles et leur environnement (Allaoua, 1992).

Ce chapitre permet également de mettre en exergue un phénomène de croisement du déclin de l'agriculture, pendant que se développent des industries agro-alimentaires qui vont jouer une place de plus en plus importante au sein des systèmes agro-alimentaires en particulier dans leur régulation des filières.

Les quatre groupes de facteurs qui ont contribué au développement et à la restructuration du secteur des industries agro-alimentaires apparaissent clairement : La dynamique de la demande caractérisée par une offre de produits plus élaborés et une diversification ; l'évolution des formes de distribution sur les marchés nationaux et la croissance remarquable des marchés internationaux ; les progrès scientifiques et technologiques qui ont permis la mise au point de nouveaux produits ; les transformations des systèmes de production agricole qui ont permis une sécurité des approvisionnements en matières premières, l'introduction des formes scientifiques de travail au niveau de la coordination des activités et de l'organisation des échanges le long des filières agro-alimentaires.

Les progrès apportés tant sur le plan des innovations technologiques et des moyens matériels que sur le plan organisationnel et des modes de coordination ont permis de diminuer les coûts de production des produits avicoles, d'améliorer leur qualité, et de répondre à la demande alimentaire en termes quantitatifs et qualitatifs. Les volumes de production n'ont pas cessé de croître depuis près d'un demi-siècle dans les pays développés comme au niveau mondial. Cette croissance spectaculaire a été le fruit des innovations zootechniques (1940-50) sur lesquelles se sont greffés deux mutations structurelles décisives de l'industrie avicole : Une division forte du travail nécessaire à la standardisation des processus de production et une radicalisation de la gouvernance de la filière par l'intégration verticale de la production. Ses effets sur les transferts d'innovation et la coordination des flux (1960-70) font que ce modèle correspond à un schéma de pilotage de systèmes ultra-compétitifs. Il porte toutefois en lui les germes de sa destruction. Porter s'interroge sur les perspectives de ces systèmes (Porter, 1998), « Si une intégration verticale extensive (composants, services, formation) a pu être la norme dans le passé, un environnement plus dynamique risque de la rendre rigide et inutile. Dans cette conception élargie d'une concurrence élargie, l'avantage comparatif naît d'une localisation apte à favoriser la productivité et plus particulièrement sa croissance ».

Le développement de nouveaux schémas de développement de la consommation dans les pays industrialisés à partir du milieu des années 70 a fait plus que doubler les niveaux de consommation dans ces pays. Une des conséquences de cette orientation vers le Marketing a également été le développement du commerce international des produits avicoles, aussi bien de produits à forte valeur ajoutée que de «sous-produits» bon marché. Le commerce de ces derniers est

même devenu l'enjeu vital de la croissance future des grands complexes intégrés. Ces dernières années, ces grands complexes avicoles sont en train de se positionner pour devenir des «producteurs globaux» capables d'approvisionner le « supermarché planétaire». Ceci est devenu possible grâce au développement d'Alliances Stratégiques globales tant avec l'amont qu'avec l'aval de l'industrie.

Face à ce schéma de concurrence, la filière avicole algérienne s'interroge sur son avenir.

**CHAPITRE II :**  
**LIBÉRALISATION DES**  
**MARCHES ET MUTATION DE**  
**L'ÉCONOMIE ALGÉRIENNE**

### **INTRODUCTION :**

Afin d'accroître le niveau de vie des populations, l'Algérie a eu pour première obligation d'élaborer, au lendemain de l'indépendance, une stratégie de développement capable de moderniser le pays. Le projet politique de développement entrepris est basé sur la théorie des « industries industrialisantes », visant à doter l'Algérie d'infrastructures et d'un outil industriel. L'exploitation des hydrocarbures dont le pays recèle de très grandes réserves devrait servir au financement de ce processus de développement économique. En un espace de temps relativement court, le pays a construit des unités industrielles dans la sidérurgie, les constructions mécaniques et électriques, les matériaux de construction, les textiles et les industries alimentaires. Ce programme économique n'intégrait pas explicitement l'agriculture.

Les années 1980 rompent avec le système socialiste. Au gigantisme industriel, on préfère le morcellement des grandes entreprises d'Etat et leur privatisation. Les réformes structurelles vont ouvrir les activités productives et commerciales à la concurrence, par la renonciation par l'Etat à son monopole sur le commerce extérieur ; l'ouverture vers l'investissement privé national et étranger, dans les secteurs industriels et les services ; l'institution d'un marché financier et l'engagement des réformes du secteur des banques et des assurances ; la restructuration des entreprises publiques avec des options de mise en faillite et de privatisation selon le cas ; la conduite de réformes majeures pour une meilleure efficacité de l'appareil de l'administration économique, notamment les douanes et le secteur judiciaire. L'Algérie poursuit son inscription dans les institutions internationales, ce qui s'est notamment traduit par : la signature d'un Accord d'association ouvert sur une zone de libre-échange avec l'Union Européenne ; l'avancement des négociations avec l'Organisation Mondiale du Commerce pour l'accession du pays, qui bénéficie à ce jour du statut d'observateur ; la promotion des alliances nouvelles notamment en direction de l'Afrique dans le cadre du NEPAD ; le renforcement des alliances régionales en vigueur, notamment l'Union du Maghreb Arabe (UMA) et la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE). Un changement de politique monétaire conduira au flottement du dinar et à une inflation forte. Le fait marquant de cette politique économique est la mise en place d'un marché financier et d'une bourse, la refonte du code de commerce relativement à l'émission des valeurs mobilières. Parallèlement les prix, sauf pour les céréales et le lait, échappent au contrôle administratif dont ils faisaient l'objet antérieurement (Koroghli, 2008).

Malgré la récente crise financière, l'augmentation du prix du pétrole et du gaz a eu des conséquences plutôt positives sur l'économie du pays. La croissance économique est passée d'une moyenne de 2 % sur la période 2000-2002 à plus de 2,3 % sur la période 2009-2010. Dans le même temps, l'inflation est restée maîtrisée (environ 3 %). Au niveau des échanges avec l'extérieur, l'Algérie a considérablement amélioré sa balance commerciale et son équilibre budgétaire. Dans l'ensemble, le pays semble avoir su tirer parti de ses revenus pétroliers sur le plan macro - économique. Ceux-ci vont également bénéficier au secteur agricole qui bénéficiera de plusieurs plans de relance fortement soutenus par les pouvoirs publics. Par rapport à ce contexte, qu'en est-il de la filière avicole ?

Ce chapitre dresse un bref diagnostic du contexte national. Il permet de mettre en relief un certain nombre de contraintes économiques dans les domaines de l'environnement des affaires, des approvisionnements en matières premières, de la distribution des produits alimentaires, etc... Dans la seconde partie nous essayons de tirer le bilan des réformes engagées en Algérie depuis 1989. En particulier des freins au changement dans les entreprises avicoles et des processus d'évolution des entreprises.

## **2.1- CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT NATIONAL :**

La mondialisation de l'économie touche l'ensemble des Etats, y compris les économies protégées qui comme celle de l'Algérie bénéficient encore de protections douanières exceptionnelles. Néanmoins, le pays n'échappe pas totalement à la croissance exponentielle des échanges mondiaux et de l'investissement direct à l'étranger.

### **2.1.1- La réforme de l'environnement socio-économique, institutionnel et juridique**

En Algérie, si l'introduction de réformes économiques a des origines plurielles, réduction de la « rente » pétrolière, déficit commercial et endettement public, leur raison d'être essentielle a été la très faible efficacité de l'appareil productif. Cette faible efficacité a été principalement imputée au mode de gestion centralisée de l'économie. Elles présentent l'originalité, très peu partagée dans les pays en développement, d'avoir été initiées de manière autonome, sans qu'elles résultent directement de pressions des institutions financières internationales (Abdoun, 1995).

Dès 1987, ces réformes engagent l'Algérie dans un programme d'ajustement structurel avant que dans les années 1988-1990 ce programme connaisse une nette accélération.

Au cours de ces deux dernières décennies, l'Algérie procède bien avant la signature de l'accord d'association avec l'UE, à un démantèlement tarifaire et a fait une demande d'adhésion à l'OMC (Organisation mondiale du commerce). Dans son dernier rapport consacré à « l'évolution économique et monétaire en Algérie » en 2008, la Banque d'Algérie souligne que « l'Algérie a renforcé d'une manière soutenue la stabilité macroéconomique, tout en réalisant une performance économique robuste ».

#### **2.1.1.1- Performances macroéconomiques apparemment solides :**

L'analyse des effets de l'ajustement structurel mis en œuvre ces dernières années permet de dégager une tendance favorable au plan des données macro-économiques. En 2010, la croissance économique hors hydrocarbure a franchi un niveau supérieur à 5 %, elle est attribuable au fort rendement du secteur énergétique et des produits agroalimentaires. Durant la même année, le taux de croissance en volume a été de 3,3 %, et le PIB a atteint 158 milliards de dollars US. La dette publique extérieure a été ramenée à 4 milliards de dollars en 2010, résultant du paiement par anticipation de la dette extérieure et de l'internationalisation du financement de l'économie. Par ailleurs, les réserves de change atteignent des pics historiques avec 155 milliards de dollars à la fin 2010. Depuis la fin de l'année 2002, l'Algérie dispose d'une position financière externe nette positive. Les indicateurs sociaux de l'Algérie se sont globalement améliorés au cours de la dernière décennie. Pour le plus notable d'entre eux, une amélioration particulièrement remarquable du taux de chômage qui est passé à 10,2 % en 2010 selon les informations officielles, alors qu'il avait frôlé les 30 % au tournant du siècle.

Par ailleurs, en dépit de la sensible augmentation des dépenses publiques allouées aux deux programmes de soutien à la croissance, l'inflation est maîtrisée. Les efforts déployés pour assurer un investissement de qualité et la bonne maîtrise des dépenses, notamment la gestion des salaires et la pertinence de la politique monétaire, ont permis de contenir l'inflation et de la maintenir dans des niveaux bas, celle-ci ayant enregistré 3,9 % en 2010.

Le volume des échanges extérieurs de l'Algérie est de l'ordre de 95,41 milliards de dollars US en 2010, avec un volume d'exportations de l'ordre de 55,20 milliards de dollars US, contre 40,21 milliards de dollars en termes d'importations au cours de la même année. Bien qu'en légère croissance, les exportations hors hydrocarbures restent marginales avec seulement 2,8 % du volume global des exportations et représentent en 2010 une valeur de 1,6 milliards de dollars US. Ces

progrès au plan macro-économique resteront toutefois insuffisants ne s'accompagnant pas d'une amélioration sensible de la performance des entreprises au plan micro-économique.

### **2.1.1.2- Gestion de l'entreprise, à la recherche d'une plus grande efficacité des facteurs spécifiques.**

La perfusion des recettes pétrolières a découragé le développement d'autres activités productives, en particulier agricoles. La contribution des secteurs productifs à la formation du PIB connaît une érosion inquiétante. Des dysfonctionnements chroniques affectent des pans entiers de l'économie et interrogent à la fois les structures de marché, les dispositifs publics d'encadrement de l'économie et jusqu'à la stratégie d'insertion dans l'économie mondiale. L'inertie des structures de marché et la place importante de l'économie informelle s'oppose à la construction d'un système concurrentiel, politique intégré. Si le secteur privé participe à hauteur de 80% de la création de la valeur ajoutée<sup>19</sup>, ses performances économiques sont limitées du fait de l'absence de culture d'entreprise ; de structures de management orientées davantage vers la diversification en vue de réduire les risques plutôt que vers le développement par la spécialisation, source de capitalisation technologique ; le fort développement du secteur tertiaire ; des pratiques commerciales qui privilégient l'économie informelle ; la très forte proportion des très petites entreprises que « le système de gouvernance, la stratégie patrimoniale ainsi que le manque de compétence individuelle et collective constituent des facteurs limitatifs pour l'essor des PME » (Dib, 2006).

Selon les conclusions d'une étude publiée par le Centre de recherches en économie appliquée pour le développement (CREAD), "sur une enquête qui a touché plus de 800 PME, 20% ont disparu ou bien changé d'adresse et d'activité. Une autre étude du même organisme a relevé que les petites et moyennes entreprises sont caractérisées par l'informel. Sur 7 600 PME, 41% des salariés ne sont pas déclarés. Ce constat est intimement lié à l'environnement général de l'entreprise et aux espaces de rente qui existent toujours dans l'économie algérienne" (Rabhi, 2003)<sup>20</sup>. D'après Lamri (2006), « un processus de redressement ou de mise à niveau des entreprises économiques doit sa réussite à la ponctualité et la précision dans l'identification des paramètres microéconomiques de chaque entité ».

### **2.1.1.3- Variables institutionnelles, la nécessité de prendre en compte la dimension internationale.**

Parallèlement aux réformes macro-économiques mises en œuvre, l'Algérie s'est engagée depuis 1992 dans un processus complexe de réformes institutionnelles.

Ces dernières impliquent l'émergence de nouvelles gouvernances fondées sur les paradigmes fondamentaux que sont l'existence d'un État de droit, la démocratie en tant que mode de gouvernement indissociable de l'État de droit, une gestion participative sous tendue par l'existence d'un système décentralisé de la décision et un environnement national sain, incitatif, favorable à la libre entreprise et à l'économie de marché.

Les termes de référence de ce projet concernent des questions liées aux systèmes économiques et sociaux, à l'appareil productif, à l'investissement et aux activités parallèles. La législation, la réglementation, les charges et les capacités de production, de productivité et le partenariat font aussi partie des termes de références. Le rôle des associations patronales, le dispositif du gouvernement dans le sens de la bonne gouvernance, la régulation des activités, les mesures

<sup>19</sup> Il représente plus de 50% de la production intérieure brut" (A.N.P.C.E, 2008).

<sup>20</sup> La réussite des PME algériennes dépend préférentiellement de la qualité du réseau de relations des dirigeants et peu d'un effort d'organisation et d'adaptation à la concurrence. La pénurie de compétence chronique dont souffre la plupart des PME n'a pas non plus constitué une préoccupation de leurs dirigeants pour améliorer le management et se préparer à relever les défis de la croissance. On observe une limite à la croissance des entreprises expliquée par l'inaptitude des managers à gouverner de manière efficace des entreprises de grande taille.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

d'accompagnement et d'encouragement des activités hors hydrocarbures pour sortir de la rente pétrolière figurent aussi dans le projet.

Par rapport au système de régulation, l'insuffisance et les limites des dispositifs en place réduisent les opportunités d'affaires saines et créent de multiples disparités au niveau de la rémunération des facteurs de production et des systèmes de répartition. Il est question de mise à niveau, de parité et d'adaptation aux normes internationales du système.

Par ailleurs, dans le contexte mondial actuel, marqué par la globalisation et les libéralisations tous azimuts, le débat sur l'intelligence économique et la veille stratégique occupe une place prépondérante sur la scène nationale.

Selon Bouyahiaoui N. cité par Naïli (2007) (b), à l'heure actuelle, les entreprises économiques algériennes ont encore du chemin à faire pour se mettre à l'heure des concepts mondiaux permettant une vision prospective qui se traduit par l'adaptation de l'intelligence économique.

D'autre part, la renonciation à l'économie centralement dirigée ne s'est pas accompagnée de la nécessaire réforme bancaire que sous-tendait cette évolution. Force est donc de constater que nos banques sont très insuffisamment rodées à la pratique du financement des entreprises dans un contexte libéral. Le rapport de la Banque d'Algérie sur l'évolution économique et monétaire en Algérie en 2011 souligne que « plusieurs institutions financières en Algérie demeurent mal équipées dans le domaine de la mise en application des mesures prévues en matière de lutte contre le blanchiment d'argent ». Le document de la BA note que « la conformité de certaines institutions reste en deçà des exigences et standards requis et des efforts sont à déployer par ces dernières afin de combler les faiblesses décelées, notamment en matière de procédure, de formation du personnel et de mise à jour des dossiers clientèles ».

Selon le même rapport, « la qualité de l'information recueillie par les banques et établissements financiers figure parmi les insuffisances qu'il convient de corriger ».

Cette situation très spécifique à la pratique algérienne est particulièrement sensible en ce qui concerne l'investissement et plus particulièrement l'investissement industriel.

Les procédures internes des banques en matière d'octroi de crédit et de suivi des investissements tendent à l'uniformisation, ignorant par-là que chaque projet est unique en son genre de par sa destination, sa durée de vie économique, la durée de sa réalisation, sa localisation, sa taille, son profil de financement, le risque pouvant lui être associé, etc.

Le caractère insuffisant et inadapté des procédures internes des banques dans le contexte des relations avec les entreprises clientes est illustré par une ambivalence :

- soit une attitude et une conduite laxiste,
- soit un rigorisme intransigeant.

Concernant le régime fiscal, l'Etat algérien ne parvient pas à augmenter ses recettes ordinaires de façon significative. Les taux d'imposition élevés appliqués à certaines activités, qui ne compensent pas les exonérations fiscales, contribuent à gonfler le secteur informel. Il y a lieu de s'interroger sur les moyens d'accroître les recettes fiscales sans entraver la croissance.

Du point de vue réglementation des exportations, les produits alimentaires sont assujettis à des formalités réglementaires suivantes :

- Certification d'inspection « Label Export » établi après contrôle technique préalable ;
- Certification de salubrité pour les viandes et les poissons ;
- Certification phytosanitaire pour les fruits et légumes.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

Par ailleurs, et à l'instar des autres produits, il est également exigé pour toute exportation, les certificats d'origine et de circulation des marchandises délivrés par les chambres de commerce et d'industrie.

Dans le développement des télécommunications, quoique la situation des télécommunication a été fortement améliorée au cours des cinq dernières années, avec en 2006, une densité téléphonique de 9,48 sur les lignes fixes, plus de 25285425 d'utilisateurs de téléphone portable en Septembre 2007, et l'accès à l'Internet, y compris au moyen de lignes spécialisées et de l'ADSL, l'Algérie demeure en retard puisqu'elle est classée à la 82<sup>ème</sup> place mondiale (Medjahed, 2006). C'est ce qui ressort du dernier rapport élaboré par l'Union internationale des télécommunications (UIT) sur le développement des télécommunications dans le monde en 2006. On relève dans ce rapport que "l'Algérie a enregistré une croissance considérable du parc d'abonnés mobiles mais la téléphonie fixe et l'accès Internet à haut débit demeurent encore très faible".

En définitive, il y a lieu de noter que l'Algérie a besoin d'un programme économique au tour d'un projet articulé de modernisation avec des réformes qui apportent des visions sur les grands problèmes économiques nationales. En effet, le constat établi sur l'économie algérienne montre que des problèmes structurels devraient être surmontés pour entamer le chemin du développement, en particulier l'explosion démographique, la nécessité des emplois, l'impératif d'offrir des conditions de vie dignes de la population, la double dépendance extérieure (des exportations des hydrocarbures et des importations alimentaires).

Il s'agit donc, à notre avis, de trouver un modèle de développement de création de richesse (le moteur de croissance), de participation économique (répartition de la rente, création d'emplois, compétitivité, éducation et formation, recherche et développement, infrastructures, politique industrielle, réformes structurelles) et d'insertion internationale (du point de vue commercial que financier).

Il est donc nécessaire de revoir, dans le fond, la stratégie économique et sociale actuelle en se basant notamment sur le respect de l'indépendance des pouvoirs législatifs et exécutifs, la mise en place d'un système judiciaire indépendant et efficace, l'achèvement du processus de privatisation des entreprises d'Etat tout en mettant parallèlement en place des filets de sécurité en matière d'emploi, la poursuite de la réforme fiscale, notamment en matière d'imposition des particuliers et des sociétés, l'amélioration de l'accès du secteur privé aux financements grâce à la poursuite de la réforme bancaire.

Enfin, il convient d'associer dans toute prise de décision liée à l'ensemble des domaines de l'économie, tous les opérateurs économiques des deux secteurs (public et privé).

Dans ce contexte, une bonne maîtrise de la production et de la distribution des aliments devrait constituer un objectif prioritaire pour garantir la sécurité alimentaire en Algérie.

### **2.1.2- Le développement du secteur agroalimentaire : exigences et continuité du processus d'industrialisation :**

Au regard des avantages comparatifs dont il peut disposer (énergie bon marché, coûts de la main d'œuvre, etc.....), le secteur agroalimentaire algérien recèle d'importants gisements de croissance.

Par ailleurs, la connaissance des tendances lourdes de l'agro-industrie mondiale, le rôle joué par les multinationales ainsi que les processus de restructuration des groupes alimentaires peut aider fortement les acteurs de la sphère agro-alimentaire en Algérie à mieux situer les contraintes et les enjeux, à anticiper les menaces à venir et dégager des plans d'action stratégiques intégrant totalement les nouvelles données de l'internationalisation de l'économie.

## **Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne**

Actuellement, le secteur agroalimentaire algérien est en pleine restructuration, il se caractérise par :

- Une forte oligopolisation quelles que soient les filières envisagées, c'est-à-dire qu'un petit nombre d'acteurs détient la plus grande partie du marché.
- Des stratégies de diversification (intégration horizontale) qui entraînent des luttes concurrentielles toujours plus importantes.
- Un approfondissement des gammes de produits sur le plan marketing. Sur ce point, la situation en Algérie s'écarte des tendances mondiales. Il est à souligner, en effet, que la grande distribution telle qu'elle est comprise dans les systèmes économiques développés (sur le plan réglementaire, cumul des fonctions de gros et de détail, large couverture géographique et puissance d'achat) est quasi-inexistante en Algérie.

Sur le plan fonctionnel, le secteur agroalimentaire rencontre de nombreux problèmes (problèmes d'efficacité, de qualité, de surcapacité, ...).

Ceci est le résultat des nombreuses politiques de développement du secteur qui n'étaient pas efficaces.

### **2.1.2.1- Rappel des différentes étapes du développement du secteur agroalimentaire :**

L'un des principaux objectifs que s'est tracée l'Algérie dès les premières années d'après l'indépendance était d'assurer les besoins des populations en produits alimentaires. Un demi-siècle plus tard, les résultats peuvent paraître négatifs, du moins décevants.

Les politiques de développement agricole, visant à concilier modernisation de l'agriculture et sécurité alimentaire, ont montré leurs limites, car elles ont été finalement que trop peu adaptées au contexte naturel, historique et économique. A partir de la décennie 1980, les politiques d'ajustement dans leur composante agricole ont cherché à dynamiser l'agriculture afin qu'elle puisse jouer pleinement son rôle dans la croissance économique, la création d'emplois et le rétablissement des équilibres macroéconomiques. D'autres mesures étaient parallèlement engagées comme la révision du cadre institutionnel, la rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles et la préparation du secteur agricole aux échéances internationales.

L'examen des politiques publiques agricoles permet de relever deux caractéristiques majeures. La première a trait à la forte instabilité. Des réformes interviennent régulièrement dans les modes de gestion du secteur agricole. Ces réformes – souvent lourdes – modifient les formes d'organisation de la production et du travail, les modes d'encadrement économiques (prix, crédits) et les principes d'accès aux terres. La deuxième caractéristique a trait au changement de perspectives. Au-delà du contenu et des orientations économiques ou politiques (autogestion, révolution agraire, réformes), il faut observer une ligne de rupture majeure dans les politiques publiques agricoles (Bessaoud, 2002).

Par ailleurs, les projets de développement agricole et rural ont été conçus d'une manière sectorielle. Ils ont laissé peu de place à l'initiative des populations agricoles. L'accent mis sur les seuls problèmes d'accroissement de la production agricole, n'a pas donné les résultats espérés. Les autres problèmes des populations (santé, éducation, formation, crédits, services.....) sont intimement liés aux problèmes de l'accroissement de la production.

Depuis un certain nombre d'années, résolument engagé dans la dynamique de l'économie de marché qui caractérise l'économie nationale, le secteur agroalimentaire vit une profonde mutation dont les effets tant sur la recomposition de l'espace agricole que sur le développement du secteur même seront déterminants dans la perspective de construction d'une économie agroalimentaire performante et offrant l'attractivité nécessaire aux investisseurs potentiels.

## ***Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne***

Selon Bencharif, 1999 (b), quatre raisons expliquent l'intérêt porté aux industries agroalimentaires en Algérie.

Leur importance augmente en relation avec la progression de la demande de produits transformés, puisque la demande en produits traités par l'industrie augmente souvent plus rapidement que celle des produits agricoles bruts. Cette dynamique implique l'émergence d'un secteur agro-industriel performant apte à répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels des populations et à fournir des produits à des coûts relativement bas qui ne pénalisent pas les consommateurs.

La deuxième raison réside dans le souci de réduire la valeur des importations et de maximiser les recettes d'exportations.

Ensuite, par leur position charnière entre l'agriculture, la consommation alimentaire et les marchés mondiaux, les industries agro – alimentaires constituent un secteur stratégique dont le rôle dépasse largement la fonction traditionnelle (valorisation de la production agricole, développement rural, création d'emploi,...). Elles jouent de plus en plus un rôle « leader » dans la régulation des filières agroalimentaires.

Et enfin, les industries agroalimentaires sont la principale source d'approvisionnement des centres urbains et de ce fait, elles jouent un rôle important dans l'atténuation des tensions sociales.

Le diagnostic établit met en évidence que l'allongement de la chaîne agroalimentaire s'est traduit par des « désajustement », des distorsions et de multiples contraintes qui entravent le fonctionnement des filières [Bencharif, 1999 (b)].

La part de l'agriculture intervient pour environ 13 % dans le PIB total de l'Algérie (Allal, 2013). Ce secteur fait employer 22% de la population algérienne, et le pays est encore loin de l'autosuffisance en matière de production alimentaire, puisque les importations permettent de répondre à 75% de l'ensemble des besoins alimentaires du pays (MADR, 2012).

Selon Boukella (2008), la solution aux problèmes de l'insécurité alimentaire chronique passe par l'accroissement durable de la productivité globale de l'économie, mais aussi par une gestion judicieuse des gains de la croissance ainsi obtenue au profit du plus grand nombre. C'est l'un des objectifs du Programme National du Développement Agricole et Rural (PNDAR).

### **2.1.2.2- Les objectifs du Programme National du Développement Agricole et Rural (PNDAR) et les acquis technologiques à promouvoir**

Inscrit dans la perspective de développement économique et social, un Plan national de développement agricole comportant des actions de protection et de préservation des ressources naturelles mais aussi de valorisation et d'extension du potentiel existant est venu concrétiser une ambition de faire de l'agriculture, un secteur économique de prospérité.

Pour ce faire, une instrumentation spécifique d'encadrement technique, financier et organisationnel a été mise en place en 2000. Elle s'appuie sur les deux instruments essentiels que sont le Fond National de Régulation et de Développement Agricole (F.N.R.D.A.) et le Crédit agricole mutuel.

Cette instrumentation nouvelle met au centre de toutes les préoccupations, l'exploitation agricole en tant qu'entité économique autonome autour de laquelle s'articulent toutes les formes d'aides et de soutien nécessaire à sa modernisation et à sa compétitivité.

Le plan de développement agricole en question vise :

- l'amélioration durable du niveau de sécurité alimentaire du pays.
- l'utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles.
- la promotion des productions à avantages comparatifs avérés en vue de leur exportation.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

- la sauvegarde de l'emploi agricole et l'accroissement des capacités du secteur agricole en matière d'emploi par la promotion et l'encouragement de l'investissement.
- l'amélioration des conditions de vie et des revenus des agriculteurs.

Sur le plan stratégique, le PNDA s'articule sur la mise en œuvre de ses quatre composantes principales que sont :

- le développement de la production et de la productivité des différentes filières soutenues par le FNRDA.
- l'adaptation du système de culture aux zones naturelles et aux terroirs.
- le soutien à la mise en valeur des terres agricoles par les concessions et la mise en valeur dans le sud.
- le plan national de reboisement dont l'objectif est de faire progresser, à terme, le taux de boisement de 11 % à 14 % pour le Nord du pays.

De plus, le PNDA qui constitue une première tentative de rupture avec une croissance économique relativement stagnante devrait être consolidé par les programmes de soutien à la relance économique (PSRE).

Depuis son lancement, le contexte du PNDA a sensiblement évolué et ce qui pouvait apparaître au départ comme une démarche éminemment volontariste s'est révélé en fait une dynamique réelle de promotion de l'investissement productif agricole. Cette dynamique particulièrement forte si l'on considère que le PNDA n'en est qu'à ses débuts commande, cependant, des actions de consolidation et un engagement plus déterminant parce qu'il va falloir désormais faire face avec célérité, discernement, transparence et équité aux sollicitations que le PNDA suscite.

Par ailleurs, avec l'accord d'association avec l'Union Européenne et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, suppose une appréciation plus qualitative du PNDA et des processus de recomposition du territoire agricole national et de réhabilitation des vocations des différentes régions naturelles.

Il s'agit là d'une dimension que les agriculteurs doivent désormais inclure dans leurs projections pour améliorer leurs performances et la compétitivité de leurs produits.

La démarche de mise en œuvre du PNDA qui s'appuie sur la décentralisation et sur l'approche participative des agriculteurs et des populations locales devrait ainsi être consolidée et élargie aux différentes phases d'élaboration, de montage du financement et réalisation des projets de développement et de modernisation des exploitations agricoles.

Pour cela, des outils de méthodologies d'élaboration de plans de développement d'exploitations agricoles, de suivi et d'évaluation de leurs impacts devraient être affinés et améliorés sur la base de l'expérience acquise.

Une telle démarche bien formalisée et bien assimilée aux différents échelons locaux permettrait certainement d'améliorer progressivement la bonne programmation du développement agricole au niveau des différents territoires agricoles.

C'est dans ce cadre que le PNDA a été renforcé et élargi juste après l'adoption de programmes gouvernementaux en 2002 par l'Assemblée Populaire Nationale (APN) et le Conseil de la Nation (CN) pour donner naissance au Programme National du Développement Agricole et Rural (PNDAR).

Il faut noter que le PNDAR a évolué, au nord comme au sud, et s'appuie sur de nouveaux paradigmes (Hervieu et al., 2006). En effet, durant les années 1990, on assiste à un renouveau des théories du développement, et l'émergence de nouveaux paradigmes qui ont inspiré directement ou

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

indirectement les approches du développement rural. Enfin, il apparaît que le monde rural s'ouvre de plus en plus à l'extérieur au niveau national et/ou international.

Au regard de ces tendances lourdes et émergentes, une série de défis attend le monde rural algérien, confronté à la fois à la mondialisation, à des nouvelles articulations avec le monde urbain, aux besoins de formation et à la problématique de durabilité. Au centre de ces défis, on trouve la question du capital humain et du capital institutionnel qui constitue, aujourd'hui et dans l'avenir, la condition de base de tout processus de développement.

En matière de diversification et de promotion des produits d'origine agricole, l'ensemble des observateurs s'accordent à dire que le secteur de l'agriculture en Algérie renferme des potentialités non négligeables — liées, il faut le souligner, à la diversité des terroirs —, et sa capacité à mettre à la disposition du consommateur algérien, tout au long de l'année sans discontinuité, une gamme de produits variés.

Dans ce cadre, le PNDAR a accordé une attention particulière à la valorisation de ces productions qui ont bénéficié d'un dispositif de soutien se traduisant par la création de près de 1300 petites unités dans des activités aussi diverses que la trituration et le conditionnement des olives, la production laitière et fromagère, le conditionnement des fruits et légumes, etc.,... Il est également nécessaire de noter que, depuis la mise en place du PNDAR, le potentiel arboricole national a été doublé par la plantation de pas moins de 500000 hectares d'arbres fruitiers (Laurant, 2008). Une partie de ce potentiel, qui entrera progressivement en production, sera nécessairement orientée vers les industries de l'agroalimentaire. Il est néanmoins évident qu'un développement harmonieux de cette dernière ne peut se faire sans une identification préalable des zones pédoclimatiques appelées à s'ériger en véritables pôles de développement agroalimentaire. Cet effort de rationalisation des investissements et cette spécialisation des régions se feront progressivement, et ce sur la base des études qui sont déjà engagées, études qui ont trait à la réalisation des cartes d'occupation des sols et de classement des terres agricoles en fonction de leurs potentialités.

Dans le contexte d'ouverture des frontières marchandes, de réelles perspectives d'exportation pourront certainement être envisagées, essentiellement dans les domaines de l'oléiculture, l'arboriculture (agrumes, phoeniciculture « datte »), l'apiculture et le maraîchage « pomme de terre », tomate, etc.,... Il s'agit de la catégorie de produits bénéficiant d'avantages préférentiels inscrits dans l'Accord d'association avec l'UE (0% de droits de douane avec ou sans limitation de quotas).

Cependant, dans la pratique, malgré des facilitations, les produits agricoles algériens n'ont pas inondé les marchés extérieurs. Les chiffres des exportations en direction de l'Union européenne démontrent un écart flagrant entre les quotas autorisés par l'Accord d'association et les quantités réellement commercialisées. En 2006, ces exportations ont enregistré une régression : moins de 4,57 % pour les produits agricoles et moins de 7,10 % pour les produits transformés<sup>21</sup>. Sur les 32 produits agricoles et agricoles transformés, bénéficiant d'avantages préférentiels et admis à l'importation dans la communauté, il n'a été enregistré que l'exportation de 5 produits<sup>22</sup>.

Concernant la gestion des flux physiques et financiers, la flambée des matières premières sur le marché mondial pose de sérieuses difficultés à certains secteurs de l'industrie agroalimentaire algérienne. Aussi, au-delà des mesures conjoncturelles qui peuvent être mises en place, certains industriels s'engagent dans une logique de filière et cherchent à mieux maîtriser leurs approvisionnements. D'autres tentent de se regrouper pour élargir leur gamme et proposer une offre plus attractive, localement comme à l'export. Les préoccupations logistiques ne sont, elles non plus, pas oubliées.

Cette dernière devrait, à notre avis, occuper une place spécifique dans la chaîne alimentaire. Le problème de la logistique en Algérie, ne réside pas uniquement au niveau du contrôle. Selon un expert en froid, cité par Boudedja (2006), « beaucoup d'investissements ont été réalisés pour

<sup>21</sup> Le point économique N° 75 du Mercredi 2 Mai 2007.

<sup>22</sup> Le point économique N° 75 du Mercredi 2 Mai 2007.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

l'acquisition d'équipement et de matériel frigorifiques sans que cela soit accompagné par la formation de personnel qualifié pour manipuler ces installations.

Le Directeur de la régulation et du développement de la production agricole au niveau du ministère de l'Agriculture et du Développement rural, estime, de son côté, que « l'exploitation des chambres froides n'est pas rationnelle. Alors que certaines régions sont excédentaires, dans d'autres, il y a au contraire une pénurie. Actuellement, certaines entreprises non concurrentes, disposant d'une clientèle identique ou dans des zones voisines, tentent de trouver des synergies pour réduire leurs coûts de livraison et donc de coûts de transaction. Ces initiatives restent toutefois très marginales et réservées à certaines situations bien spécifiques ».

Sur le plan législatif, dans le cadre des accords qui gouvernent les échanges entre pays, depuis la conclusion en 1992 de l'Uruguay Round, qui a permis d'intégrer les produits agricoles, la gestion des différends concernant la sécurité des aliments tombe sous la juridiction de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). L'Algérie en tant que pays exportateur devra fournir à cet organisme des certifications sur l'état sanitaire de ses produits pour pouvoir effectivement vendre. Il importe donc de mettre en place les normes essentielles, notamment sur les produits alimentaires d'origine animale pour assurer des garanties sanitaires.

A partir de 2009, avec la mise en œuvre de la politique de renouveau agricole et rural qui s'inspire d'« une nouvelle approche de développement intégré, participatif et décentralisé », les premiers bilans montrent que les secteurs agricole et agroalimentaire connaissent une réelle relance.

Cette nouvelle politique, pour laquelle l'Etat a mobilisé quelques 1 000 milliards de dinars pour le premier quinquennat (2010- 2014), se base aussi sur « le recentrage du rôle de l'Etat, les modifications profondes des rapports entre les acteurs du monde agricole et rural ainsi que la construction progressive d'un véritable partenariat public-privé » (Allal, 2013). Voulant capitaliser les différentes expériences qu'a connu le secteur et refusant de focaliser sur les quelques échecs qui a entaché à une époque ou une autre ce processus, le Ministre de l'Agriculture et du Développement rural estime que « ces différentes réformes ont toutes eu pour constante les objectifs primordiaux d'améliorer la sécurité alimentaire par le développement de la production, de contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail en milieu rural ».

A partir de ce qui précède voyons maintenant qu'en est-il de la filière avicole nationale ?

## **2.2- LA FILIERE AVICOLE ALGERIENNE A L'EPREUVE DES REFORMES ECONOMIQUES :**

La compréhension de la dynamique de la filière à l'aire des réformes économiques passe nécessairement par une présentation rétrospective de son évolution.

### **2.2.1- Aperçu rétrospectif du développement de l'aviculture intensive en Algérie.**

Le développement de l'aviculture intensive en Algérie est passé par deux principales phases relatives à son essor. Il s'agit des périodes coloniale et Post – coloniale.

#### **2.2.1.1- Période coloniale : Dominance du modèle avicole traditionnel.**

L'élevage en général et l'aviculture en particulier n'ont pas connu un développement notable pendant la période coloniale. Le modèle dominant était l'aviculture fermière de type familiale utilisant essentiellement la force de travail féminine. La conduite était en général précaire pour une productivité du cheptel faible. L'alimentation des volailles était constituée par les issues de meunerie, les restes de l'alimentation humaine, les débris végétaux et les vers. La sélection était naturelle et la commercialisation s'effectuait au niveau de marchés de plein vent hebdomadaires. L'aviculture était principalement basée dans les zones céréalières. Un élevage avait les caractéristiques suivantes : Une dizaine de poules, une production de 60 œufs par poule et par an, une réforme à 3 ans, un taux de mortalité dépassant les 20 %.

Le secteur moderne était embryonnaire, en quasi-totalité à capitaux européens. A partir de 1939, apparaissent des formes d'exploitations modernes de 100 à 1000 pondeuses dans l'Algérois, les régions d'Oran, de Mostaganem, de Sidi-Bel-Abbès pour l'Ouest et les régions de Constantine et de Skikda pour l'Est du pays<sup>23</sup>. La production d'œufs de consommation s'élevait à environ 300 millions d'unités (1948)<sup>24</sup>. A la fin des années 50, trois élevages de poulets de chair sont installés à Annaba, Oran et Rouiba avec une production moyenne de 5000 poulets/mois et quelques exploitations privées d'une capacité de 250 à 2500 poulets / mois (Chaoutène, 1987). Le marché reste toutefois dépendant du secteur traditionnel (Cf. tableau 7).

Tableau 7- La production avicole en 1959.

	OE.C	%	P.D.C (T)	%
Production du secteur traditionnel	225 Millions d'unités	82	9 200	92
Production du secteur moderne	50 Millions d'unités	18	800	8
Total	275 Millions d'unités	100	10 000	100

Source : Bouchetata, 1967

En 1960, la production du secteur moderne s'élèvera à 1700 tonnes de viandes blanches<sup>25</sup>, augmentation répondant à l'accroissement de la demande de l'armée et des administrations françaises et de la distribution des revenus durant le plan Constantine.

<sup>23</sup> Revue élevage et culture, n° 61, Janvier 1954.

<sup>24</sup> Revue élevage et culture, n° 61, Janvier 1954.

<sup>25</sup> Offices avicoles, 1985.

### **2.2.1.2- La structuration de l'aviculture intensive en Algérie après l'indépendance**

Jusqu'aux années 70, la consommation en Algérie de volaille et d'œufs a continué à s'appuyer presque totalement sur le secteur artisanal de l'élevage. Au cours de la décennie 1970, le développement de la production avicole, engagé d'une manière lente a connu une réelle progression. A partir de 1980, l'émergence de l'aviculture nationale intensive, tout en améliorant les disponibilités locales, contribua progressivement à la réduction des produits finis ou en facteurs de production provenant du marché extérieur par la remontée des filières. Cela est le résultat de la mise en place d'une politique de développement de substitution d'importations induisant une dynamique de transformation de l'aviculture nationale ainsi que son intégration dans le marché mondial. Cette période a coïncidé avec l'accroissement des prix du pétrole, qui a généré une amélioration des revenus individuels des citoyens.

Selon Harbi (1997), l'augmentation des produits carnés résultant de l'accroissement de la production avicole – dont les disponibilités sont passées de 4,5 kg pour l'année 1979 à environ 10 kg par habitant et par an à la fin de la décennie 1980 – assurait plus de 45 % du total des viandes consommées. Pour la même période, la consommation passe de 40 œufs à 126 œufs par habitant et par an. Avec cet accroissement des disponibilités, la viande blanche a pris l'ascendant sur les viandes rouges (bovines et ovines) limitées par les contraintes agro-climatiques.

#### **2.2.1.2.1- Les politiques avicoles avant 1988 : Stratégie d'intégration par la remontée de filière.**

Au lendemain de l'indépendance et jusqu'en 1970, l'aviculture en Algérie se présentait sous forme d'un système de production principalement extensif basé sur une très faible consommation d'intrants produit hors ferme. Elle était axée essentiellement sur l'importation du poussin d'un jour, vu que la production d'œufs à couvrir ne dépassait guère 2 millions d'unités / an<sup>26</sup>. Les rendements enregistrés par quelques ateliers industriels privés qui exploitaient des races locales, sont faibles et expliquent la stagnation de la production avicole industrielle. Les niveaux de consommation annuelle par habitant en viande blanche et œufs se situaient respectivement à 0,5 kg et une dizaine d'œufs<sup>27</sup>.

Pour pallier au déficit en protéines animales que les viandes rouges ne permettaient pas de satisfaire, les pouvoirs publics ont tenté la promotion de l'aviculture industrielle. La production avicole devient une variable stratégique d'autant plus que du fait d'une grande régularité de production, les prix restent stables et accessibles à toutes les couches sociales. De 1967 – 1973, le développement avicole concerne surtout l'amélioration de la production fermière d'œufs et de poulets. Et c'est à partir de 1969 qu'il y eut un véritable effort de promotion de l'aviculture avec la création de l'ONAB. Cet organisme public avait pour mission principale de produire les aliments composés du bétail. Mais son spectre d'activité a été élargi à la régulation du marché des viandes rouges, et au développement de l'élevage avicole. La création de cet Office avec une mission de promotion de l'aviculture était pensée comme la solution aux problèmes de coordination et d'incitations au développement de cette filière. En réalité, les prérogatives de cet Office, extrêmement étendues allaient avoir pour conséquence une dispersion et conduire à une certaine incohérence stratégique dans la conduite du processus de développement de la filière.

L'O.N.A.B. a réalisé rapidement un plan de développement intensif dont on admettra plus tard le caractère précipité. La stratégie adoptée d'investir dans des ateliers de production intensifs se réalisa sans organisation appropriée et formation technique ou économique des personnels. L'O.N.A.B. cumulant plusieurs missions a peu concentré d'efforts pour le développement de l'aviculture et peu contribué à promouvoir des actions de développement en dehors de ses propres

<sup>26</sup> Revue l'aviculture, N° hors-série, 1975.

<sup>27</sup> ONAB infos- Périodique d'information bimestriel du groupe Industriel ONAB, N° 3, Juillet – Août 2004. P.2

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

infrastructures. Parallèlement dès 1974, dans le cadre des dispositions de la révolution agraire, étaient créées des coopératives spécialisées de services avicoles qui avaient pour missions, la distribution des facteurs de production, l'encadrement des producteurs, la vulgarisation technique et l'appui aux producteurs. Les tâtonnements organisationnels de l'organisme chargé de promouvoir l'activité avicole et ses faibles capacités ont affecté le fonctionnement et jusqu'à la création de ces coopératives dont cinq seulement étaient opérationnelles en 1979. Parallèlement, à l'initiative des Directions de l'Agriculture des Wilayas (D.S.A.), on notait l'introduction d'élevages « Chair » dans plusieurs domaines agricoles socialistes réalisés aux niveaux des infrastructures disponibles (petits ateliers d'élevages, caves aménagés, hangars, etc.,....).

Le secteur privé, n'est pas resté en marge de ce processus, en 1979 on pouvait enregistrer que sa participation à la production totale représentait environ 75 % pour le poulet de chair et 55 % pour les œufs de consommation<sup>28</sup>. L'O.N.A.B. qui détenait le quasi-monopole de la distribution des facteurs de production, assurait l'approvisionnement de ce secteur, principalement en œufs à couver.

L'année 1979 pendant laquelle va s'opérer la transition entre le deuxième plan quadriennal et le premier plan quinquennal, marque aussi le début de politiques plus affirmées en matière de développement de l'aviculture. Les investissements engagés au cours de la période 1970 – 1979 reposaient plus sur des principes généraux que sur des objectifs précis de production en cohérence avec des besoins en consommation projetés. Le plan quinquennal (1980 – 1984), a été appréhendé, de façon plus rigoureuse : il fixera des objectifs de consommation. La filière avicole se voit assigner la mission d'assurer à la fin 1984, les 2/3 de l'augmentation projetée en protéines animales – dans le cadre de l'objectif de résorption progressive du déficit en ces protéines. Très concrètement, les productions avicoles devaient permettre en 1984 une consommation de 7 kg de viandes blanches et 58 œufs par Algérien et par an<sup>29</sup>. Ramené à la population prévue en 1984, sur la base des projections de la croissance démographique, cet objectif permettait de situer les productions nécessaires à 1,250 milliards d'œufs et 151000 tonnes de viandes. Les actions à mener devaient donc permettre de réaliser un développement de la production de près de 90 % pour le poulet de chair, et 340 % pour les œufs de consommation, sur la durée du plan quinquennal. Cette ambition confirme l'option avicole en tant que principale solution aux problèmes urgents de la satisfaction des besoins alimentaires à partir de 1979.

Dans cette perspective, une enquête nationale menée en 1979 a permis d'évaluer les capacités de production disponibles, en même temps qu'elle inventorait les contraintes de divers ordres afin de planifier les mesures pratiques à mettre en œuvre. Il apparaitra clairement que le développement de la production, dans les proportions projetées, ne pouvait se réaliser, sans réviser préalablement le schéma organisationnel en vigueur, qui avait montré ses limites à favoriser l'utilisation optimale des possibilités existantes mais latentes.

Ce constat a permis d'élaborer un schéma d'organisation reposant sur deux idées force : créer les conditions pour un encadrement efficace et mobilisateur des producteurs ; définir les axes de développement, et les missions affectées aux structures intervenantes, pour permettre leur évolution dans un cadre planifié et cohérent. Sur un plan opérationnel, il fut décidé d'intégrer de manière plus résolue les secteurs de production socialiste et privée, à l'effort de développement avicole. Pour cela, la création d'organes capable d'assurer la coordination, la régulation et l'encadrement technique devenait impérative. Toutes les wilayas eurent pour directive dès 1980 de mettre en place une coopérative avicole de wilaya : la COOPAWI. L'ONAB fut restructurée et l'aviculture fut traitée en tant que filière autonome. Trois offices régionaux de l'aviculture (Ouest, Centre et Est) furent considérées se substituant à l'ONAB pour la fourniture des œufs d'accoupage ainsi que des poussins d'un jour et des poulettes démarrées. Afin d'impulser le développement d'ateliers, l'Etat a mis à disposition des producteurs du secteur privé des crédits bancaires et des équipements.

---

<sup>28</sup> Offices avicoles, 1985.

<sup>29</sup> Offices avicoles, 1985.

## Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne

Les investissements alloués à l'aviculture ont alors fortement progressé durant le second plan quinquennal (1980 – 1984), les crédits pour l'aviculture industrielle passant de 181,4 millions de DA à 460 millions de DA pour le second plan quinquennal<sup>30</sup> (Chaoutène, 1987).

Le tableau 8, ci – dessous, nous montre que l'aviculture prend la première place dans les investissements comparativement aux autres élevages, lesquels représentaient environ 50 % des investissements totaux.

Tableau 8- Les investissements en production animale durant le premier plan quinquennal :

	INVESTISSEMENTS					
	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Production animale	218,3	300,5	135,1	147	405,5	1059,4
Aviculture	-	162,9	58,3	93,1	181,4	495,7
Aviculture (%)	-	54,2	43,1	63,1	44,7	46,8

Source : M.A.P., 1985.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place de l'amont de la filière, les crédits n'ont bénéficié qu'aux organismes étatiques de l'amont<sup>31</sup> et ce, jusqu'à 1980, date de la restructuration de l'agriculture publique.

Tableau 9- Evolution des capacités de production inscrites dans les programmes d'investissement.

	Situation A fin 1979		Programme quinquennal		Capacité totale inscrite		% d'évolution des capacités 84 / 85
	Total unités inscr.	Capacité (10 <sup>3</sup> )	Total unités inscr.	Capacité (10 <sup>3</sup> )	Total unités inscr.	Capacité (10 <sup>3</sup> )	
OAC (CRC)	4	Pond. 660 OAC 85000	4	360 46800	8	1020 <sup>32</sup> 131800	+ 55 %
Poussin chair (couvoir)	7	Inc. 90000 Eclos. 67500	4	40000 30000	11	130000 975000	+ 44,4 %
Poulet de chair	3	Nbr. 3250 Poids 5.5					
Abattoirs de volailles (T)	3	10000 t	5	19500 t	8	29500 t	+ 195 %
Œufs de consommation	5	Pond. 1000 Œufs 200000					
Poulette démarrée	7	760	28	4180	35	4940	+ 550 %

Source : Offices avicoles, 1985.

<sup>30</sup> L'aviculture « ponte » bénéficie des mêmes efforts avec 127 millions de DA contre 85 millions de DA pour l'aviculture « chair »

<sup>31</sup> Multiplication des centres de reproducteurs, des couvoirs et des centres de poulettes démarrées.

<sup>32</sup> Il faut ajouter à cette capacité de 1,020 millions de pondeuses, une capacité supplémentaire de 320000 dégagées à partir des conversions des centres de poulets de chair, compte tenu des orientations décidées. La production d'œufs correspondante s'élève à 174 millions d'unités.

## **Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne**

Les pourcentages d'évolution des capacités inscrites sont révélateurs de l'ampleur du programme assigné aux offices régionaux, ce qui explique les retards dans la réalisation de celui – ci, des lacunes chroniques des agents économiques, faible maîtrise technique des projets, absence d'un système d'engineering, etc.,.... Les écarts seront de<sup>33</sup>: 38 millions pour les œufs à couvrir (22 % des besoins planifiés), 1310 millions de poulettes démarrées (20.9 % des besoins planifiés).

Soumis aux plans de réformes économiques, les offices s'endetteront, du fait de la dévaluation de la monnaie nationale et de l'augmentation importante du prix des matières premières importées. S'ensuivra une incapacité des opérateurs de rembourser leurs emprunts et ensuite de réinvestir, voire de procéder aux réparations des diverses infrastructures de base qui commençaient sérieusement à se détériorer faute d'entretien et de pièces de rechange<sup>34</sup>. Pour l'exemple, l'O.N.A.B. a accusé 3,8 milliards de dollars dus à ces pertes de change (CNIFA, 1996). De même, les réajustements macro-économiques opérés durant cette période ont induit pour l'O.R.A.V.I.E (ORAC, 1996), des pertes substantielles suite aux dévaluations successives, et en conséquence des surcoûts de production, une multiplication par dix de la dette externe, des projets réalisés et en cours de réalisation.

En somme, il faut dire qu'à la faveur de la restructuration effectuée durant la période (1981 à 1987), devait se produire une remise en ordre des structures de la filière avicole algérienne après une période de croissance extensive.

Si celle – ci a permis une grande clarification des responsabilités, elle a par contre produit des incohérences notamment dans les relations entre producteurs et transformateurs - distributeurs, ou producteurs et fournisseurs. La très forte dépendance de la tutelle et une bureaucratisation excessive n'ont pas permis de valoriser le potentiel productif existant.

Selon M. El Bessighi cité par Boukhelifa (1993), la restructuration économique a provoqué une désarticulation totale entre les maillons de la chaîne, une incohérence dans l'utilisation des facteurs et a probablement engendré des surcoûts liés à la « désintégration » : l'aliment est séparé de l'aviculture. On a alors parlé de déstructuration.

Une nouvelle approche de l'organisation est à nouveau envisagée. Sans attendre le parachèvement de la première restructuration, les pouvoirs publics engagent l'opération. On parle alors de l'autonomie des entreprises publiques en vertu de la réforme économique

### **2.2.1.2.2- Les politiques avicoles après 1988 : Mise en œuvre des réformes économiques et développement du secteur privé.**

Les politiques avicoles mises en œuvre par l'Etat à partir de 1988 sont concrétisées à travers quatre lois par l'Assemblée Nationale Populaire (APN). Ces quatre lois sont :

- loi d'orientation sur les entreprises publiques ;
- loi sur la planification;
- loi sur les fonds de participation ;
- loi complétant et modifiant l'ordonnance N° 84-17 du 17 Juillet 1984 relative au régime des banques et du crédit.

Elles se sont caractérisées par des réformes profondes, elles sont surtout imposées par la réduction des capacités de financement extérieur. Elles visent la mise en place des mécanismes institutionnels de l'économie de marché dans lequel les acteurs de la filière doivent évoluer en ayant comme instrument de régulation central de l'économie, la concurrence.

<sup>33</sup> Offices, 1985.

<sup>34</sup> Interview avec un cadre de l'ONAB, décembre, 1995.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

Globalement, ces politiques ont eu comme implications au plan de la filière avicole : le retrait progressif de l'Etat de la gestion des entreprises publiques liées au complexe avicole, la restructuration du secteur coopératif à l'origine de l'émergence de groupements coopératifs autonomes.

Au niveau de l'intervention de l'Etat, il y a lieu de mettre en relief le rétablissement de la vérité des prix des facteurs de production, le gel des investissements par le Trésor public, la levée du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur des « intrants avicoles ».

De ce fait, les nouveaux entrants, suite à leur insertion dans le marché international, évoluent et passent de la simple relation fournisseur – client avec les entreprises publiques, sans pouvoir de négociation, à un rôle d'acteur potentiel dans la dynamique avicole nationale induisant une bipolarisation de la filière (« anciens acteurs » (secteur public) / « nouveaux entrants » (secteur privé dit structurant) (Harbi, 1997).

Sur le plan macro-économique, le programme de redynamisation de l'économie nationale implique la nécessité de réviser le code de fonctionnement du secteur public et sa soumission aux contraintes de la rigueur financière. Il vise essentiellement à organiser le redressement des entreprises publiques économiques en vue de l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité de leurs activités, de la modernisation de leur outil de production et leur insertion dans la division internationale du travail. Ces entreprises (offices avicoles) anciennement administrés, sont désormais astreintes à être financièrement rentables et doivent changer de comportement en relation avec la nouvelle conjoncture.

Ce processus est conditionné par la mise en place d'une politique globale permettant d'amorcer un mouvement de regroupement des entreprises d'une même filière pour la recherche de synergies et la promotion des exportations.

Ainsi, un schéma organisationnel<sup>35</sup> de l'ensemble des entreprises publiques économiques (EPE)<sup>36</sup>, dicté par le souci de libérer l'initiative des entreprises à participation publique a été, dans un premier temps, adopté à cet effet. Dans ce schéma, les entreprises publiques étaient intégrées dans des holdings publics contrôlés par le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE)<sup>37</sup>. A ce titre, les holdings publiques avaient pour mission d'impulser le développement des ensembles industriels, commerciaux et financiers qu'ils contrôlaient.

En 2001, la filière avicole voit apparaître, suite à la création, des sociétés de gestion des participations (S.G.P.) après ceux que l'on a connu à travers les Fonds de participation entre 1988 et 1995 et les holdings publics entre 1995 et 2001, un autre dispositif d'organisation. Les unités de production des offices sont, dans un premier temps, érigées en 27 filiales (SPA) sous l'égide de groupes industriels régionaux (GAO, GAC, GAE) dont l'actionnaire principal est le groupe ONAB. Ce dernier exerce la fonction de centrale d'achat au profit des entreprises de la filière.

Depuis 2004, une nouvelle impulsion a été enclenchée dans le processus de privatisations. Dans ce cadre, 141 entreprises agro-alimentaires ont été retenues pour être privatisées. La Société de Gestion de Participation (SGP) PRODA (production animale) a inscrit 45 EPE à la privatisation. La démarche du Conseil des participations de l'Etat (CPE) a consisté en un renforcement des missions des SGP en matière de conduite des opérations de privatisation. A cet égard, le CPE a adopté plusieurs résolutions dont celle invitant les SGP à plus de dynamisme en matière de recherche de partenariat et d'ouverture de capital et celle élargissant leur mandat afin de les ériger en acteur du processus de partenariat - privatisation. Cette réorganisation répond à un double objectif. Le premier

<sup>35</sup> Les principes directeurs de ce schéma ont été explicités dans l'exposé des motifs de l'ordonnance N° 95-25 du 28 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de L'Etat.

<sup>36</sup> L'ordonnance N° 98.25 du 25 Septembre 1995 avait confié la gestion des capitaux marchands de l'Etat détenus par les entreprises publiques à des holdings publics chargés de rentabiliser et de faire fructifier le portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières de l'Etat.

<sup>37</sup> Le CNPE représente le palier institutionnel où s'exercent les prérogatives de l'autorité de L'Etat en tant que puissance publique et actionnaire unique des holdings.

est de «dynamiser le secteur privé tant national qu'étranger» et le second consiste à «ériger les SGP en interlocuteur privilégié des repreneurs». Les salariés du secteur agro-alimentaire semblent vouloir être les repreneurs des entreprises qui les emploient. Un décret exécutif (01-353 du 10 novembre 2001) en définit les conditions et modalités de reprise. En effet, l'article 2 stipule que «la décision de reprise d'une EPE par ses salariés est prise par le Conseil des participations de l'Etat sur rapport circonstancié du ministre chargé des participations». L'entreprise doit faire l'objet d'une évaluation fondée sur les méthodes généralement admises en la matière par des experts désignés par l'assemblée générale de la dite entreprise. Ainsi, «les salariés intéressés par la reprise de leur entreprise disposent d'un délai d'un mois pour formuler aux institutions concernées leur intention d'achat» et cela quelle que soit la nature du contrat liant l'employé à la société. Après cette étape, «les salariés concernés doivent obligatoirement s'organiser en société destinée à effectuer le rachat de l'entreprise à privatiser.

Afin de parer à toutes les contraintes rencontrées sur le terrain, une réorganisation a été opérée en 2005 par les Groupes Avicoles Régionaux, en se basant sur les critères suivants : - recentrages sur les métiers de base ; - organisation par filière de production. Dans ce nouveau dispositif, le nombre de filiales avicoles est passé de 24 à 19. Les sociétés d'abattoirs ont été renforcées en amont par l'acquisition de centres d'engraissement, de couvoirs et des centres de « reproducteurs chair ». L'objectif visé ici est de permettre à l'aval de la filière de jouer son rôle de véritable centre de décisions en matière d'intégration comme cela est le cas aux Etats – Unis et en Europe.

En 2009, on peut retenir que les pouvoirs publics algériens ont décidé enfin de relancer l'activité des offices, contrairement aux tendances d'il y a trois ans qui étaient plutôt orientées vers le désengagement de l'État. Pour preuve, des contrats sont passés avec l'armée pour la fourniture des viandes de volailles — de l'ordre de 16000 tonnes de poulet et de 4500 tonnes de viande de dindes. D'autre part, l'Etat encourage les éleveurs à produire et à stocker en vue des périodes de forte demande - telle que par exemple le Ramadan - afin de réguler le marché.

Trois années après l'introduction de cette dernière réforme, il est intéressant d'examiner ses résultats en matière de restructuration interne de la filière.

### **2.2.2- Les évolutions récentes de l'aviculture algérienne :**

Les politiques de développement de la filière avicole ont permis de limiter les importations de produits avicoles, même si la filière reste très dépendante des importations de facteurs de production, tout en améliorant nettement la consommation en protéines d'origine animale. Elles ont également le mérite de structuration d'une filière avicole. Cette structuration a été favorisée par la nécessité d'internalisation de la production sous les effets de déterminants structurels.

#### **2.2.2.1- Structure interne :**

En Algérie, pour obtenir le produit final (poulet ou œufs de consommation), le processus biologique permettant leur production passe par plusieurs stades interdépendants, chacun de ces stades constitue un segment. Chaque segment réalise une fonction bien précise et, pris individuellement, peut être considéré comme métier que nous allons décrire succinctement en partant de l'amont vers l'aval. Les centres de production constituant le segment « reproducteur » reçoivent des poussins d'un jour « reproducteurs » qui sont élevés jusqu'à leur réforme, après avoir accompli un cycle de production. Le produit obtenu est l'œuf à couvrir « chair » ou « ponte » suivant la souche exploitée. Ces poussins reproducteurs sont toujours acquis sur le marché international.

L'activité du segment « couvoir » (accoueurs) consiste à l'accouage, action dont le but est de faire éclore les œufs issus des centres de reproducteurs, au moyen de machines (incubateurs et

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

éclosiers). L'accoureur produit des poussins d'un jour « chair » et « ponte ». En fonction du produit, le poussin est livré soit vacciné, soit sans vaccination (Harbi 1997).

L'activité des établissements du segment « engraissement » consiste à assurer la croissance des poussins d'un jour « chair ». Cette période de croissance et d'engraissement dure en moyenne 49 jours, âge jugé économiquement rentable compte tenu de l'énergie des aliments utilisés (2900 kcal d'énergie métabolisable par kilo d'aliment en moyenne).

Les abattoirs font le lien entre les producteurs et les consommateurs.

Concernant la sous-filière « Ponte », le segment « poulettes démarrées » est constitué des unités d'élevage qui reçoivent le poussin d'un jour « ponte ». Ils assurent la croissance en tenant compte des critères techniques et sanitaires et ce jusqu'à l'âge de 18 semaines.

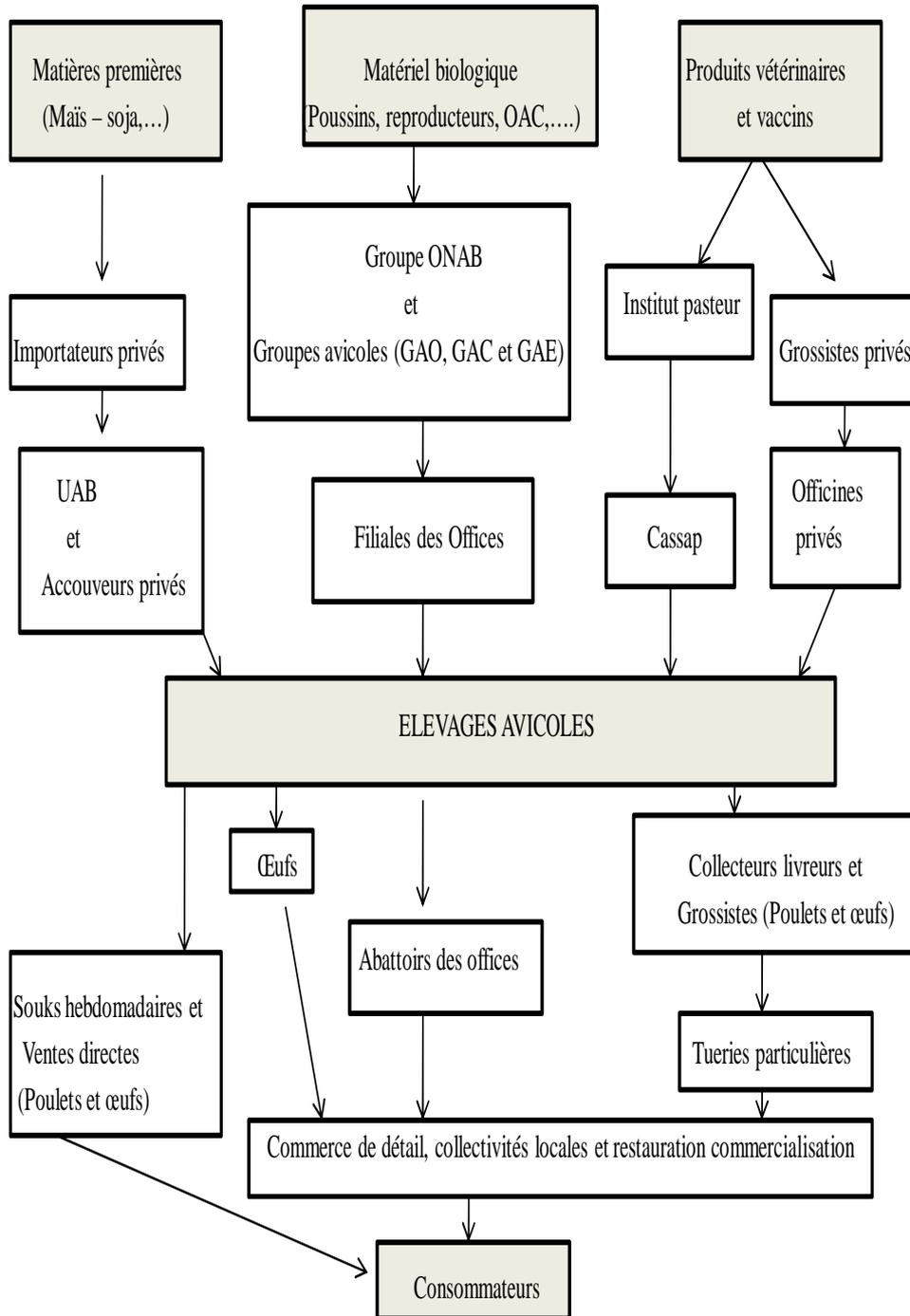
Après cet âge, le cheptel est commercialisé ou bien transféré dans les unités de production d'œufs de consommation. Ce facteur de production commercialisable est la poulette démarrée future pondeuse.

Les établissements faisant partie du segment « production d'œufs de consommation » réceptionnent la poulette démarrée à l'âge de 18 semaines minimum. Ce cheptel assure son cycle de production d'œufs avant d'être réformé à l'âge de 72 semaines et transféré aux abattoirs.

Concernant l'activité commerciale, à l'exception des unités intégrées des groupes avicoles (ex offices) qui disposent de centres de conditionnement et de stockage des œufs, le segment conditionnement des œufs fait entièrement défaut au niveau de l'organisation de la sous filière « ponte » en Algérie. L'absence de ce type d'investissement de régulation peut avoir des conséquences sur l'amont de la filière en cas d'excédent de production entraînant des retraits momentanés des producteurs.

Le schéma 3 présenté ci – dessous montre bien la complexité des activités et la diversité des intervenants le long de la filière :

Schéma N° 3- Structure simplifiée de la filière avicole en Algérie



## ***Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne***

Ce schéma montre la coexistence de secteurs privé et publics intervenants à tous les niveaux de la filière (la commercialisation des produits vétérinaires, la fabrication du matériel avicole, la production et la commercialisation des intrants avicoles (aliments, œufs à couvrir, 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.

## Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne

Tableau 10- Unités de production des filières avicoles algériennes et parts du marché détenues par les divers opérateurs économiques.

Activités	Groupe ONAB	Opérateurs économiques
Importateurs des produits vétérinaires		67 opérateurs
Importateurs de matériel avicole	-	58 opérateurs
Industrie des aliments du bétail	24 unités de production (382 Tonnes/Heure) (28 %)	2357 fabriques (1340 Tonnes /Heure) (72 %)
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: 275000 sujets /An (67 %)	Capacité d'élevage: 136388 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: 104061 Tonnes / An (31 %)	15000 éleveurs. Capacité de production: 230000 Tonnes / An (69 %)
Elevage des pondeuses (Production d'oeufs)	9 unités. Capacité de production: 0,377 Milliards d'oeufs / An ( 8 %)	4000 éleveurs. Capacité de production: 4,2 Milliards d'oeufs / An (92 %)
Abattage	15 Abattoirs. 73500 Tonnes de poulets / An (23%)	241920 Tonnes de poulets / An (77 %)
Commerce de gros des produits avicoles	inexistant	1042 opérateurs
Commerce de détail des produits avicoles	inexistant	28300 opérateurs

Source : CNRC (2011), ONAB (2011) et CNIS (2011)

## **Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne**

Il est possible de lire, à travers ce tableau, 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 privé dans ces créneaux excèdent en effet les 60 % du total. Il en est de même de la production d'aliments du bétail puisque la capacité du privé s'élève ici à 1340 tonnes /H contre 382 tonnes pour celle du publique.

Il faut dire que l'option de l'Algérie pour le modèle d'élevage avicole « industriel » lié au complexe « Maïs – soja » a été à l'origine de l'émergence d'une industrie des aliments du bétail au détriment d'une aviculture diversifiée. Cette dernière permet pourtant de sauvegarder la diversité génétique locale, de maintenir le savoir-faire traditionnel et les pratiques agricoles visant à maintenir cette dernière et à de l'améliorer et enfin de garantir un complément de revenus pour les populations rurales dans le cadre d'un développement durable.

Les décideurs ont été persuadés que seule la technologie d'élevage « moderne » à base de graines permet d'obtenir rapidement une ration moyenne satisfaisante en protéines animales de la population (Chaulet, 1986). Ils ont aussi été persuadés qu'ils peuvent acquérir cette technologie (offre de services des représentants directs ou indirects des firmes intéressées) voire plus tard en reproduire quelques composantes<sup>38</sup>.

Schématiquement, la nouvelle structure de la filière avicole se présente de la manière suivante :

### **2.2.2.1.1- L'appareil administratif :**

Le Ministère de l'Agriculture est représenté dans les 48 wilayas que compte le pays : ces représentations sont appelées Directions des Services Agricoles (DSA). Elles ont pour missions de prendre en charge le suivi des actions prioritaires des productions agricoles, la vulgarisation, les statistiques agricoles,...

Les services de la DSA existent également à un niveau plus déconcentré, à savoir les Daïras (Subdivisions) et les communes (Echelle locale).

### **2.2.2.1.2- L'appareil d'approvisionnement :**

La dynamique de transformation de la filière a fait que le processus de structuration s'est fait sous le couvert de l'ONAB pour une première période et sous celui des offices avicoles pour une deuxième période comprise entre 1981 jusqu'à actuellement. Les nouveaux entrants tentent de participer à la nouvelle reconfiguration de la filière, il s'agit de quelques opérateurs du secteur privé.

#### **2.2.2.1.2.1- L'E.P.E. O.N.A.B. S.P.A:**

La configuration actuelle du Groupe Industriel O.N.A.B. est inhérente à un processus caractérisé par quatre (04) opérations majeures dans la vie de l'entreprise : la création par ordonnance de l'Office National des Aliments du Bétail (O.N.A.B.) en Avril 1969, sa restructuration en 1981, son passage à l'autonomie de gestion en Avril 1997 et la dernière restructuration de l'EPE ONAB Spa survenue en 1998.

---

<sup>38</sup> CHAULET C.- "Un choix stratégique des techniques agronomiques. Exemple de la production animale". In, Les cahiers du CREAD, N° 7/8, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> Tri, 1986.

**2.2.2.1.2.1.1- la création de l'Office National des Aliments du Bétail (O.N.A.B.) :**

L'Office National des Aliments du Bétail (O.N.A.B) est créé par ordonnance du 3 Avril 1969. D'une manière générale, cet office qui intégrait les activités aliments, aviculture et viandes rouges, avait pour missions principales : la production d'aliments composés par le biais d'un réseau national d'unités d'aliments du bétail (UAB), l'importation, la production et la commercialisation des viandes rouges.

**2.2.2.1.2.1.2- la restructuration de 1981 :**

La mise en œuvre du décret N°81.196 du 15 Août 1981, portant restructuration organique de l'ONAB, a engendré l'émergence de six (06) Offices Régionaux et d'un Office National, comme suit :

- trois Offices Régionaux de l'Aviculture (ORAC, ORAVIE et ORAVIO) ;
- trois Offices Régionaux de viandes rouges (OREVIC, ORVO et ORVE) ;
- un Office National des Aliments du Bétail (ONAB).

Par ses nouveaux statuts, l'ONAB est chargé de :

- produire les aliments composés et complémentaires pour le bétail et leurs adjuvants ;
- commercialiser les matières premières pour la fabrication des aliments ;
- diffuser les techniques d'utilisation des aliments composés.

Aussi, si la distribution de l'aliment en vrac est toujours assurée par l'ONAB, la distribution en sac a été externalisée et est assurée par d'autres organismes (coopératives avicoles, CASSAP,...). Cette externalisation de la distribution des aliments en sac a permis à l'ONAB de bénéficier de la densité du réseau de ces organismes afin de mettre à la disposition des éleveurs les aliments nécessaires à leur cheptel.

**2.2.2.1.2.1.3- Le passage à l'autonomie en 1997 :**

Avec l'évolution du contexte institutionnel et réglementaire inhérente à la politique de libéralisation et d'ouverture du marché opérée par les pouvoirs publics, la mission de l'O.N.A.B. s'est transformée dès le début des années 1997, et au terme d'un acte reçu en l'étude notariale le 15/04/1997, en devenant celle d'une entreprise industrielle dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Elle est chargée de produire un aliment composé de qualité, avec obligation de résultats financiers.

**2.2.2.1.2.1.4- La restructuration de 1998 :**

L'évènement principal qui a marqué l'exercice 1998, en ce qui concerne l'EPE ONAB Spa, est la restructuration organique des entreprises publiques de la filière avicole, dont l'O.N.A.B.

Avec cette nouvelle restructuration, l'ONAB est devenu un organisme régi par les statuts d'Entreprise Publique Economique (EPE) sous la forme juridique d'une Société Par Action (SPA). Il assure la production des Condiments Minéraux Vitaminés (CMV) et de produits pharmaceutiques à usage vétérinaires et la fonction de centrale d'achat au profit des autres entreprises de la filière.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

Il dispose, en outre, d'unités portuaires à Alger, Oran, Bejaia, El Harrouch, Tlelat et Skikda et est pourvu de structures techniques chargées de l'expérimentation, de la formulation et de l'innovation des systèmes alimentaires des animaux domestiques.

Actuellement, le groupe industriel ONAB emploie 7 500 salariés.

Par ailleurs, engagée sur l'initiative de l'ex. Holding AGRODIV, agissant en qualité de gestionnaire des capitaux marchands de l'Etat et formalisée par résolution des AGEX des entreprises concernées, cette restructuration a consisté en :

- la filialisation des activités d'élevage et de production avicole, par la création d'Entreprises Unipersonnelles à Responsabilités Limitées (E.U.R.L.), à partir d'apports essentiellement en nature, effectués par les Offices Régionaux Avicoles Spa, faisant de ces derniers les propriétaires à 100 % du capital social des dites EURL, transformées en Spa en 2002 et 2003.
- l'ouverture du capital des Offices Avicoles Régionaux et l'intégration par le biais d'une participation majoritaire à ce capital, de l'EPE ONAB Spa, sous la forme d'apport en nature, constitué par les unités de fabrication d'aliments du bétail. Cette opération a eu pour conséquence, outre le fait de transformer les ex. Offices Avicoles Régionaux en sociétés filiales de l'EPE ONAB Spa, de concrétiser la réintégration sous une forme plus élaborée d'activités complémentaires et interdépendantes au sein d'un même centre de responsabilité de dimension régionale : Le groupe Avicole Régional Spa (GAR).
- le maintien de l'EPE ONAB Spa, en tant que Société Mère, détenant 80 % du capital des GAR (les autres 20 % étant détenus par AGRODIV) et en même temps société de gestion des activités liées aux approvisionnements « externes » et à la production de concentrés minéraux vitaminés (CMV) et additifs.

Il faut noter dans ce cadre que la filialisation de l'activité de production d'aliments du bétail, en raison d'impératifs d'ordre stratégique et technique, s'est limitée au stade où ce sont en moyenne huit (08) unités qui sont confiées en gestion directe au management (Directoire + Conseil de Surveillance) des GAR Spa, filiales de l'ONAB Spa. Les filiales Spa des GAR sont confiées à des PDG et Conseil d'Administration.

La restructuration mise en œuvre en 1998, a eu donc pour effet, grâce au jeu des participations au capital des ex. Offices Régionaux, d'ériger l'O.N.A.B. en un véritable Groupe industriel de la filière avicole, doté de nouveaux organes de gestion au niveau de la Société Mère : un Directoire de trois personnes et un Conseil de Surveillance de huit (08) membres.

En termes de performance, l'Office National des Aliments du Bétail (O.N.A.B.) a connu un essor important durant les années 80, ce qui lui a permis de maîtriser le secteur de l'alimentation animale, de diversifier une large gamme de produits et d'enregistrer une nette progression de la production, notamment entre la période 1982 - 1989 (+ 237 %) (Cf. Tableau 11).

Tableau N° 11 : Evolution de la production de l'EPE ONAB Spa

Année	ONAB (En Tonnes)
1982	211 185
1986	695 083
1987	809 155
1988	760 499
1989	711 987
1999	1 007 524
2002	980 211
2003	820 638
2004	823 641
2005	622 900
2006	406 800
2007	362 200
2008	245 000
2009	217 222
2010	267 165
2011	334 335
Accroissement (1989/1982)	237 %
Accroissement (2011/1999)	- 73 %

Source : ONAB, 2011

Comme le montre le tableau N° 11 ci – dessous, nous assistons cependant à une tendance à la régression des productions à partir de 2004, date de l'accélération du processus de privatisation des entreprises publiques. Ainsi, les réalisations d'aliments composés durant l'année 2011 sont de l'ordre de 334335 tonnes. Comparativement à l'exercice 1999, (1007524 tonnes), il a été enregistré une diminution de 740359 tonnes, soit un taux de décroissement de - 67 %. Cela est dû à la perte des parts du marché au profit du secteur privé.

Ce qui entraîne un taux d'utilisation des capacités de production de 46 % en 2011.

Pour ce qui est de la relance des investissements, soucieux de développer la rentabilité de ses unités portuaires, l'ONAB a doté celles – ci de moyens à même d'améliorer la célérité et la sécurité dans le traitement des marchandises, transitant dans les ports, destinées à l'approvisionnement des unités d'aliments (UAB) et des pré - mélanges (CMV).

Dans ce cadre, un programme conséquent de mise à la disposition des unités portuaires d'équipement en mini - chargeurs, rétro - chargeurs, chargeurs et camions a été réalisé en 2004 et est appelé à se poursuivre en 2005 (ONAB, 2006).

D'après les dirigeants de l'entreprise, la filialisation de l'activité Premix (CMV) à travers la constitution de deux sociétés par actions demeure une opération vitale dans la mesure où ces deux sociétés certifiées (ISO 9001 version 2000) sont appelées à ouvrir leur capital et à se placer à l'export.

Enfin, sur le plan financier, à partir de 2004, malgré une réduction d'effectif (- 13 %), les autres indicateurs de gestion, connaissent un mouvement descendant de la croissance reflétée par une diminution du chiffre d'affaires (- 48 %) et du résultat d'exercice (- 35 %).

## Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne

Tableau N° 12 : Evolution de quelques agrégats de gestion de l'EPE ONAB Spa

Agrégats	Exercice 2002	Exercice 2003	Exercice 2004	Exercice 2005	Exercice 2006
Chiffre d'Affaires	22 501 738	22 202 947	29 723 712	24 194 000	15 489 653
Résultat d'exercice	674 927	1 166 710	1 718 589	1 133 134	1 114 137
Effectif	12 500	11 800	11000	10 382	9 530

Source : ONAB, 2006

Cette contre-performance s'explique par une baisse de la productivité du travail et de la perte des parts du marché au profit du secteur privé (Cf. Tableau 13).

Tableau 13- Evolution des parts de marché de l'ONAB.

U/TM

Année	Maïs	Soja	Reproducteurs "Chair"	Reproducteurs "Ponte"	Œufs à couver "Chair"
1997	76	100	100	100	100
1998	67	100	100	100	100
1999	65	70	100	100	100
2000	40	59	100	100	100
2001	41	58	100	100	100
2002	33	51	89	100	0
2003	33	44	100	100	0
2004	28	32	40	97	0
2005	19	23	38	54	0
2006	10	15	17	39	0
2007	9	9	27	39	0
2008	6	5	27	55	0
2009	7	6	17	65	0
2010	5	5	23	47	0

Source : ONAB, 2012.

En effet, l'ouverture du marché à la faveur de la nouvelle politique économique et la fin du monopole sur le commerce extérieur se sont traduites 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.

### 2.2.2.1.2.2- Les Groupes Avicoles Régionaux (G.A.R.)

Ce sont les ex - Offices avicoles qui ont été créés par décret N° 81 – 200 du 15 Août 1981 et qui ont pour but de développer, de promouvoir et de diversifier la production avicole.

Actuellement, ces groupes assurent directement les missions de :

- production, abattage, transformation, conditionnement et commercialisation du poulet de chair,
- production, conditionnement et commercialisation des œufs de consommation.

Ils participent aussi, en relation avec les organismes spécialisés, à la promotion du développement de l'aviculture notamment dans le domaine de la prophylaxie aviaire et de la

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

vulgarisation des méthodes d'élevages ainsi qu'aux travaux de recherche et d'expérimentation liés à leurs activités.

Du point de vue fonctionnel, les groupes Avicoles Régionaux sont dirigés par des directoires et administrés par des Comités de Surveillance composés de personnalités compétentes dans le domaine de l'aviculture et de l'Agro – alimentaire désignées par les Sociétés de Gestion des Participations (SGP).

Ils assurent la coordination et le soutien de leurs filiales érigées en SPA.

Ces groupes sont régis par les statuts des entreprises Publiques Economiques (EPE) érigées en Sociétés par Actions (SPA) dont l'Etat est l'Unique propriétaire.

Leur capital est la propriété du Groupe dont elles relèvent. Elles constituent des entités facilement privatisables sans engendrer des conséquences majeures sur le fonctionnement de la filière avicole dans son ensemble.

Cependant, l'ouverture de leur portefeuille au capital privé n'a pas encore enregistré les résultats escomptés. Ils n'existent pas encore de repreneurs potentiels.

A travers ce dispositif organisationnel, les filiales, au nombre de 19, sont spécialisées dans la production et la commercialisation des facteurs de production avicole (œufs à couvrir, poussins d'un jour chair et ponte, poulettes) qui sont regroupées sous le terme « Division Aviculture ». Elles constituent un maillon stratégique de la filière.

### **2.2.2.1.2.3- Les accoueurs et les groupes privés**

Il s'agit d'entreprises individuelles ou familiales qui peuvent avoir des avoires diversifiés, dans des activités de type industriel ou commercial. Certaines de ces entreprises intègrent toutes les fonctions de la filière, du couvoir à la commercialisation<sup>39</sup>. Ces entreprises agissent de manière non coordonnée, sans stratégie commune. Cette désorganisation et des carences techniques limitent très probablement l'exploitation optimale de leurs capacités. Elles ont des caractéristiques communes avec le secteur public. Les intrants (reproducteurs, œufs à couvrir, matières premières nécessaires à la fabrication des aliments composés) proviennent de l'étranger dans leur quasi-totalité. L'Industrie des aliments du bétail (IAB) privée reste difficile à apprécier tant du point de vue de ses capacités de production que de la production effective. La complexité des circuits liée au **développement** des importateurs privés de matières premières et les faiblesses de l'appareil statistique officiel, rendent l'analyse de ce secteur difficile<sup>40</sup>. L'étude empirique de la structure de ces unités a permis de mettre en relief le caractère « atomisé » de cette industrie qui se distingue par la prépondérance de petites unités. En effet, le nombre d'unités de moins de 5 Tonnes / Heure représente 86 % de l'effectif et 63 % des capacités existantes (Cf. Tableau n°14).

---

<sup>39</sup> Certains opérateurs ont de grandes capacités d'élevage : 500000 poudeuses

<sup>40</sup> A titre indicatif, dans la wilaya de Béjaïa, sur les 76 FAB, 3 seulement qui disposent d'un registre de commerce (Mezouane, ANFA, 2010).

Tableau N° 14 – Structure de l'industrie privée des aliments du bétail en Algérie

Catégories (Tonnes / Heure)	Effectif		Capacité horaire globale	
	Nombre	%	Tonnes / Heure	%
> 1	62	18.6	38.9	3.7
1 – 2	105	31.5	217.7	20.5
2 – 3	62	18.6	174.0	16.4
3 – 4	34	10.2	130.8	12.3
4 – 5	23	6.9	102.0	9.6
5 – 10	44	13.2	386.5	36.4
+ de 10	3	0.9	11.5 *	1.1
Total	333	100	1061.4	100

Source : ESCAVI, 1999.

(\*) Capacité d'une seule UAB.

Selon Harbi (1997), seulement les unités disposant d'une capacité de plus 100 tonnes / heure qui sont aptes réellement à produire des aliments volailles à cause de la complexité de la formule. Elles sont connues pour être situées dans des régions à forte densité d'élevages avicoles. Elles consacrent plus de 70 % de leurs capacités à la production des aliments avicoles, le reste étant affecté à la fabrication des aliments pour ruminants (Ferrah, 1996).

D'une façon générale, les activités des UAB privées sont orientées sur la production des aliments de poulets de chair (34 %) et la production des aliments « ponte » qui représente environ 15 % de la production totale d'aliment.

Dans le cadre de la remontée des filières, l'entreprise privée Hubbard Algérie a fait le choix, en 2007, d'investir 3 Millions d'euros dans une ferme de reproduction génétique dans la wilaya de Djelfa» (Latreche, 2010).

Etendue sur une surface de 12000 m<sup>2</sup> bâtis, la ferme est dotée d'un couvoir d'une capacité annuelle de 2 Millions de reproducteurs<sup>41</sup> et emploie une soixantaine de personnes. Le site de Djelfa représente le premier projet génétique de ce genre en Afrique du Nord.

#### 2.2.2.1.3- L'appareil technique :

Il est représenté par l'Institut technique de l'élevage (I.T.E.L.V.) et l'Institut national de la médecine vétérinaire (I.N.M.V.)

##### 2.2.2.1.3.1- Institut Technique de l'Elevage (I.T.E.L.V.) :

Etablissement public à caractère administratif à vocation scientifique et technique, l'Institut Technique des Elevages (ITELV) a été créé sur la base du décret exécutif N° 99-42 du 13/02/1999 portant regroupement de l'Institut Technique de l'Elevage Bovin (ITEBO) et de l'Institut Technique des Petits Elevages (ITPE).

Il est partiellement financé par dotation de l'Etat, sous forme de budget courant de fonctionnement et de fiches techniques, qui sont des sortes de budgets d'investissements au titre de projets spécifiques.

Les missions assignées à cet institut sont :

<sup>41</sup> Pour 1000 femelles vendues, on compte 15 % de mâles et 1 reproductrice = 130 poussins = 110 poulets consommés.

## ***Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne***

- la promotion des techniques de développement des élevages ;
- la valorisation des produits et des sous- produits de l'élevage ;
- la promotion des différentes techniques de traitement des productions animales et d'origine animale ;
- la mise en place de schémas de sélection et de croisement pour l'amélioration génétique des espèces animales suivantes : bovine, ovine, caprine, cameline, avicole et toutes les autres espèces dites de petits élevages ;
- la mise en place et l'organisation de modèles de contrôle des performances zootechniques ;
- le développement des systèmes et des méthodes d'alimentation animale.

Cependant, la structure du personnel de l'ITELV se caractérise par la faiblesse relative du taux d'encadrement du fait du statut dévalorisant de la structure, de la modicité des salaires et l'absence de perspectives d'évolution et d'un plan de carrière incitatif.

Par ailleurs, l'essentiel des effectifs de l'encadrement se trouve concentré au niveau du siège central. Dans la majorité des cas, les stations de l'intérieur du pays restent marquées par un manque quantitatif et qualitatif des ressources humaines.

La faiblesse des taux de salaire et l'absence de perspectives de promotion sont à l'origine de déperditions importantes de cadres qui préfèrent choisir d'autres institutions plus rémunératrices.

### **2.2.2.1.3.2- Institut National de la Médecine Vétérinaire (I.N.M.V.) :**

C'est un Etablissement Public à caractère administratif. Il a pour mission essentielle, l'assurance de la couverture sanitaire de tous les secteurs ainsi que l'appui technique et logistique. Il entreprend également des travaux de recherche appliquée.

Il faut noter que cette mission est assurée à travers un réseau de six (06) Laboratoires Vétérinaires Régionaux (LVR) et d'un Laboratoire National Vétérinaire (LNV).

Cet appui se traduit notamment par :

- la réalisation d'enquêtes épidémiologiques et la participation à l'élaboration de la carte épidémiologique nationale ;
- le diagnostic expérimental des maladies animales et particulièrement des maladies réputées légalement contagieuses, le contrôle des produits animaux et des denrées alimentaires d'origine animale au niveau des postes frontières ;
- la proposition de plans de prophylaxie par espèces, par type d'élevage et par région ;
- l'élaboration de brochures et documents destinés à la formation et à la vulgarisation dans la médecine vétérinaire ;
- l'organisation et la participation à des journées techniques et séminaires sur les problèmes de médecine vétérinaire.

## ***Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne***

La réforme probable du secteur public devrait, néanmoins, limiter l'encadrement institutionnel et contraindre de nombreux diplômés des écoles vétérinaires à offrir leurs compétences au secteur privé.

Dans ce contexte, l'encadrement technique en milieu rural, rétribuée à la demande est plus responsabilisant. La transition vers le paiement des prestations de vaccination et d'assistance devra toutefois être progressive afin de ne pas décourager les efforts de vulgarisation engagés.

### **2.2.2.1.4- Les chambres d'agriculture :**

Elles ont été créées en 1991 dans le but de constituer des interfaces entre la profession agricole et les pouvoirs publics, dans le cadre d'une vision libérale de l'économie agricole.

Elles ont le statut d'Etablissement public à caractère industriel et commercial et ont pour missions de représenter le monde agricole et de concourir à la professionnalisation de l'agriculture en faisant émerger les structures professionnelles locales, censées représenter les différentes filières agricoles au niveau de chaque wilaya.

Concrètement, elles ont pour rôle de :

- organiser la profession agricole ;
- mettre en œuvre des programmes de formation à l'adresse des agriculteurs et des éleveurs ;
- faciliter la diffusion de l'information scientifique, technique et économique ;
- contribuer à promouvoir les produits agricoles et les labels algériens ;
- encourager et accompagner les opérations d'exportation de produits agricoles ;
- mettre en œuvre l'opération de reconnaissance de la qualité d'exploitant agricole ;
- organiser les foires, expositions et concours agricoles.

Par ailleurs, elles sont conçues comme des organisations représentant les intérêts des différents groupes d'agriculteurs et accomplissent la tâche de conseil auprès de l'administration locale et centrale pour tout ce qui touche aux questions agricoles.

En fait, elles :

- contribuent activement à la réalisation des programmes mis en œuvre par les pouvoirs publics ;
- organisent, en liaison avec les associations, la vulgarisation des techniques de production agricole en direction des agriculteurs et des éleveurs ;
- viennent en soutien aux agriculteurs au cours des campagnes agricoles ;
- constituent des centres d'information et d'animation pour les agriculteurs et opérateurs économiques.

Au départ, elles ne regroupaient qu'un faible nombre d'agriculteurs, de coopératives et de bureaux d'association agricoles. A partir de 1999, le nombre d'adhérents a augmenté, suite aux subventions de l'Etat aux agriculteurs. On compte actuellement 48 chambres d'agriculture au niveau wilaya et sont fédérées, au niveau national, en une Chambre Nationale d'Agriculture (C.N.A.).

## **Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne**

Il existerait des correspondants locaux dans chaque commune pour constituer le réseau des professionnels. On recense plus de 640 associations fédérées dans les assemblées générales des chambres d'agriculture de wilaya.

Dans le cadre du **la politique de renouveau de l'économie agricole et rural**, ces chambres agissent pour un accompagnement et une assistance des communautés rurales dans la réalisation des projets de proximité du développement rural intégré. Il y a lieu de noter leur implication dans l'encadrement des programmes de soutien à la création d'emplois (ANSEJ, CNAC, ANGEM,..).

Les ressources des Chambres sont assises sur des taxes parafiscales (prélevées notamment sur les aliments de bétail, le raisin et les céréales), mais le niveau des recouvrements effectifs reste en deçà de ce qui avait été prévu initialement. Dans leur structure actuelle, les chambres peinent à trouver leurs marques, et se trouvent confrontées à un triple problème de statut, de représentativité de leurs membres, et de moyens. Dans ce contexte, un projet visant à transférer à ces dernières la vulgarisation agricole n'a pu être mené à bien, et a dû être abandonné.

En outre, sur le plan organique, la Chambre Nationale d'Agriculture a récemment mis sur pied des bureaux nationaux de producteurs par filières pour permettre aux exploitants agricoles de débattre de leurs problèmes, des perspectives de développement et des nouvelles formes d'organisation pour améliorer la production et la mise en marché. En liaison avec la chambre nationale, ces bureaux nationaux émettent des propositions qui sont soumises aux pouvoirs publics.

### **2.2.2.1.5- Le conseil Interprofessionnel de la filière avicole (CIFA) :**

Au début des réformes économiques, il y avait le Conseil National Interprofessionnel de la Filière Avicole (CNIFA). C'était un organe consultatif chargé de contribuer par des avis et des recommandations à assurer la cohérence générale de la gestion du développement et de la promotion de la filière avicole.

A ce titre, le conseil était habilité à :

- recueillir, analyser et exploiter toutes les informations nationales et internationales ayant trait à l'activité ;
- émettre des avis et des propositions en matière de législation et de réglementation intéressant l'activité ;
- suggérer toute formule susceptible d'améliorer les rapports entre les partenaires de la filière ;
- promouvoir toute action visant la régulation et le développement du marché des intrants et produits avicoles.

Cet organe n'avait, en général, pas de cadres salariés, pas de ressources propres (encore que le décret de création prévoyait qu'il soit alimenté par les cotisations des membres), ni même de local propre (il était en général hébergé à l'O.N.A.B.).

Dans le cadre du renouveau agricole et rural, et en vu du renforcement du dispositif organisationnel de la filière, sur instruction du ministre de l'agriculture, cette organisation a été réactivée en 2009, sous l'appellation du conseil Interprofessionnel de la filière avicole (CIFA) qui dépend directement de l'Office National Interprofessionnel des légumes et de viandes (ONILEV<sup>42</sup>).

---

<sup>42</sup> L'Office National Interprofessionnel des Légumes et Viandes (ONILEV), dont la création a été annoncée en octobre 2009 par le ministère de l'Agriculture, a pour objectif de contrecarrer les spéculations tarifaires par des moyens législatif, technique et économique tout en impliquant professionnels, producteurs et consommateurs. Deux autres offices sont déjà actifs dans les secteurs des céréales et du lait : l'OAIC et l'ONIL.

Sur le plan administratif, le CIFA est constitué d'un président et d'un secrétaire général. Il représente un espace de concertation entre les différents intervenants de la filière. Il est structuré en différentes commissions (production, régulation,...).

### **2.2.2.1.6- Les coopératives et les unions de coopératives :**

Elles sont à vocation locale ou régionale et fonctionnent sur la base des textes relatifs à l'organisation du secteur coopératif.

Ce sont des sociétés civiles de personnes à personnel et capital variable. Elles sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elles sont fondées sur la libre adhésion de leurs membres ainsi que de la solidarité professionnelle des agriculteurs.

Par ailleurs, elles sont chargées de l'approvisionnement de leurs usagers en matériel et autres facteurs de production (aliment, produits vétérinaires,...). Leur efficacité dépend de leur localisation et leur composante humaine.

En 1997, la filière avicole renfermait 263 coopératives (177 agréées) qui représentaient 16 % de l'ensemble<sup>43</sup>. Le nombre d'adhérents était de 19165, soit 4.91% de l'ensemble. Par ailleurs, il a été recensé 381 cadres et 1121 exécutants, soit un taux d'encadrement de 25 % de l'effectif.

Les relations qu'elles entretiennent actuellement avec les Groupes Avicoles et leurs filiales, leur situation financière et modalités de leur constitution comme la non implication de leurs adhérents, ne permettent pas un fonctionnement normal pour un cahier de charges précis et accomplissent des activités conjoncturelles voire même spéculatives. Elles sont dépourvues d'une stratégie à moyen et long terme pour réguler la production et prévoir les besoins des usagers.

### **2.2.2.1.7- Les associations professionnelles :**

En Algérie, ce n'est qu'à la suite de la promulgation de la loi n° 90 / 31 de 1990 relative aux associations que se développeront les associations professionnelles dans les secteurs de l'agriculture, de la forêt et de la pêche. En plus de l'UNPA (Union Nationale des Paysans Algériens), vont se créer une multitude de syndicats et d'associations corporatistes<sup>44</sup>. 59 % des associations, représentant 56 % de la population adhérente, interviennent dans les domaines du gros élevage (20,12 %), de la céréaliculture (7,84 %), de l'aviculture (5,43 %), du maraîchage (7,39 %) et des forêts (8,82 %) (MADR, 2004). La constitution des associations semble relever d'une stratégie de revendication en faveur de modèles de production intensifs à fort contenu en capital (Matériel biologique, semences, engrais, pesticides) faisant aussi l'objet d'interventions étatiques multiformes (Soutien des prix à la production, allocation de primes de production, couverture des risques climatiques, etc.,...).

Des groupes d'aviculteurs existent au sein des Chambres d'Agriculture de Wilaya pour défendre les intérêts de la profession et la représenter auprès des services publics. Les associations professionnelles ont été créées à l'échelle des wilayas, le plus souvent au cours du processus de création des chambres d'Agriculture. Il s'agit d'associations de filière, dont la représentativité et l'activisme sont très variables, fonction principalement des leaders locaux qui les animent. Elles ne sont, pour la plupart, pas fédérées au niveau national. On note également que l'organisation professionnelle est encore particulièrement faible au niveau des professions d'aval de la production (commerce, transformation). La coexistence au sein d'une même organisation, de structures publiques et de structures privées ne semble pas toujours facile à aménager. La jeunesse du tissu associatif constitue un obstacle sérieux à la mise en place de dispositifs interprofessionnels.

<sup>43</sup> Direction des Statistiques Agricoles et des enquêtes économiques - Aperçu sur l'état de la coopération Agricole, MAP, Mars 1998.

<sup>44</sup> Il faudra relever, néanmoins, que cette dynamique enregistrera un ralentissement à partir de 1992.

## **Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne**

A titre indicatif, au niveau national, il n'existe qu'une seule association d'aviculteurs recensée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 par les services publics. Il s'agit de l'"Association nationale des fabricants et aviculteurs" (ANFA). Elle est représentée majoritairement par le secteur privé.

L'ANFA devrait participer à la régulation du marché par des actions diverses :

- mises en place régulières de reproducteurs.
- stockages des excédents conjoncturels des produits finis.
- sensibilisation du consommateur sur la qualité nutritive des produits de l'aviculture.
- participation avec les pouvoirs publics à toute réglementation spécifique à l'aviculture qui garantisse l'intérêt du producteur et du consommateur.

Selon les textes la régissant, l'ANFA devrait jouer le rôle d'animateur du secteur avicole. Elle devrait organiser des regroupements d'information, de vulgarisation et d'orientation. Elle s'assigne entre autres comme objectif, l'édition d'une revue spécialisée en aviculture dans laquelle s'exprimeront les producteurs, les pouvoirs publics et les experts en la matière tant nationaux qu'étrangers.

Néanmoins, les politiques publiques mises en œuvre pour inciter les aviculteurs à se regrouper dans des structures formalisées n'ont mobilisé qu'une minorité d'entre eux. Dans un contexte économique et politique très instable, la majorité des OP n'a pu acquérir un degré de professionnalisation suffisant pour devenir des acteurs de marché incontournables. Les appuis dont elles ont bénéficié étaient trop peu coordonnés pour jouer un rôle structurant et pallier les carences de l'Etat.

Cependant, les exemples de réussite montrent que le défi peut être relevé. L'ensemble des protagonistes doit s'accorder sur une vision claire. Aucun progrès rapide ne pourra être accompli sans une intervention plus forte des pouvoirs publics en matière d'accès au crédit, de stockage, de gestion des risques, d'intégration commerciale,... Les OP doivent identifier les marchés porteurs sur lesquels elles vont bâtir leur stratégie de croissance, améliorer leur gouvernance et renforcer leurs capacités.

### **2.2.2.1.8- Les producteurs :**

Ils exploitent des ateliers de production de poulets de chair et d'œufs de consommation. Les poussins chair et les poulettes démarrées sont fournis par les filiales des Groupes Avicoles Régionaux (GAR) ou par des Groupes privés. Les producteurs ne sont pas toujours propriétaires des bâtiments dont ils peuvent assurer l'exploitation avec un contrat de fermage ou de métayage. On peut distinguer trois modèles de poulaillers aux coûts et à la capacité d'adaptation au microclimat différents :

- celui fait de roseaux est le moins onéreux et le plus prisé. On coupe le roseau en pleine maturité en Janvier, lorsque celui – ci atteint sa pleine croissance, il est alors assez grand et vigoureux pour la confection des murs. Un poulailler de 1000 têtes dépasse rarement les vingt millions de centimes pour sa construction.
- celui fabriqué en parpaing et en ciment. Certains utilisent la tuile anglaise pour les toits. Cette catégorie est plus onéreuse. Les poulaillers sont de plus grande capacité pouvant atteindre parfois 10000 poussins. Certains adoptent la serre en bâche de toile : Simple à monter et démonter, et rapidement opérationnelle.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

- enfin, celui construit à base de briques de terre d'argile mélangée à la « paille et confectionnée sur place ». Ce type de construction convient bien à certains éleveurs. D'après ces derniers, si le travail est plus lent et plus méticuleux, le résultat est excellent pour l'élevage, car la brique de terre a de bonnes propriétés thermiques : chaude en hiver, d'où un gain appréciable en coûts de chauffage, et fraîche en été, ce qui évite les grands taux de perte dus à la chaleur.

Les données disponibles au niveau du Centre National du Registre du Commerce (C.N.R.C.), en 2009, montrent que les opérateurs identifiés et impliqués dans les activités d'engraissement de volailles et d'accoupage industriel sont au nombre de 1962, dont 757 personnes morales (39 %). La région du centre accueille près de la moitié de ces opérateurs, soit 858 (44 %). L'Ouest vient en seconde position avec 472 opérateurs (32 %) et enfin la région de l'Est suit avec 163 opérateurs (24 %). Les wilayas renfermant le plus grand nombre d'opérateurs, sont par ordre d'importance : Alger (8,56 %), Tébessa (5,66 %) et Oran (5,15 %) <sup>45</sup>.

Signalons aussi l'étude effectuée par le ministère de l'Agriculture sur les capacités de production des élevages avicoles (RGA, 2001). Elle 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.

L'enquête effectuée par l'Institut technique de l'élevage (ITELV) de Baba – Ali sur les capacités de production des élevages avicoles <sup>46</sup> fait ressortir la situation suivante des exploitations avicoles :

- concernant les élevages de poulet de chair, 35% des élevages ont une capacité inférieure à 2000 sujets, 51 % des élevages disposent d'un nombre de sujets compris entre 2001 et 4000 sujets et 14 % seulement ont une capacité supérieure à 6000 sujets.
- Concernant les élevages de poules pondeuses, il apparaît une nette prédominance d'unités de production ayant une capacité supérieure à 4000 sujets, représentant 67 % du total et regroupant plus de 83% des effectifs de pondeuses.

Il faut noter que la majorité des entreprises avicoles se sont introduites dans le secteur à travers le maillon de l'élevage de poulets. Cette activité consiste en l'élevage de poussins d'un jour en poulets qui seraient vendus par la suite soit aux rôtisseries, aux tueries artisanales ou vendues à l'état vif aux marchés ambulants. Afin de garantir l'écoulement des marchandises et avoir des débouchés permanents aux poulets tout en évitant les fluctuations des prix du marchés ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs, certains éleveurs ont opté pour une stratégie d'intégration vers l'aval et 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.

---

<sup>45</sup> Les wilayas du sud, Ouargla et Tindouf, sont peu représentées. Elles renferment respectivement 0,0005 % et 0,001 % du total. Ceci s'explique par les conditions difficiles du milieu, le nombre réduit des populations, l'indisponibilité des infrastructures d'accueil ainsi que l'éloignement des sources d'approvisionnement notamment en matières premières.

<sup>46</sup> ITELV, 2000

### **2.2.2.1.9- Les structures d'abattage et de commercialisation :**

D'une manière générale, on distingue les abattoirs des ex-offices, les tueries particulières, les marchés hebdomadaires, les collectivités locales, les détaillants privés, les pâtisseries et les restaurants.

Au niveau de ce maillon, l'infrastructure d'abattage de volailles est devenue importante à l'heure actuelle. La consommation de poulet abattu prend de l'importance notamment dans la restauration collective (restaurants, hôtels, pâtisseries, etc.,...) et auprès des jeunes ménages. Le potentiel d'abattage du poulet en Algérie est estimé à 315420 tonnes de viandes blanches. Il est constitué par les abattoirs publics qui représentent 23 % du potentiel et les tueries particulières qui correspondent à 77 % des capacités nationales d'abattage.

#### **2.2.2.1.9.1- Les abattoirs des ex-offices :**

La distinction du système artisanal de transformation et de distribution du système industriel est basée essentiellement sur l'abattoir. Nous qualifions la production acheminée vers l'abattoir industriel de système industriel, alors que la production qui ne transite pas par l'abattoir et qui est vendue à l'état vif ou acheminée vers les tueries particulières, est qualifiée secteur artisanal.

En Algérie, il existe 15 abattoirs des offices et qui sont en service et organisés en trois sociétés d'abattoirs. Ils sont de capacité variant entre 600 et 3000 poulets / heure. Ces 15 abattoirs sont regroupés en Sociétés Par Action (S.P.A.) réparties sur trois régions du pays, à savoir la Société des Abattoirs de l'Est (S.A.E.), la Société des Abattoirs de l'Ouest (S.A.O.) et la Société des Abattoirs du Centre (S.A.C.) Ces abattoirs emploient chacun un effectif supérieur à 100 agents. Parmi ces derniers, il y a lieu de distinguer : 5 abattoirs publics de l'Est ; 5 abattoirs publics du centre ; 5 abattoirs publics de l'Ouest.

Ces abattoirs sont localisés dans les régions à forte concentration de production avicole. Il y a une géostratégie de répartition liée à la disponibilité des ressources et à la facilité des élevages dans ces régions. Le tableau N° 1 en Annexe situe ces centres par région, en fonction de l'estimation de la capacité de production.

La capacité productive de ces abattoirs est hétérogène. Cette hétérogénéité s'explique en partie par la diversité des intervenants dans le secteur. En effet, on trouve des unités d'abattage qui sont anciennes dans le marché, à l'instar des unités de Larba (1978), Annaba (1976) et de Sidi Bel Abbes (1976). On trouve également des entreprises récentes qui ont réalisé des investissements productifs au début des années 1990 tels que les abattoirs de Taboukert (Tizi - Ouzou), Batna et Ain Temouchent. Ces unités d'abattage sont de conception moderne, équipées de chaînes d'abattage mécanisées, dont les postes de travail sont bien déterminés. Elles sont dotées également d'installation de conditionnement de stockage, de traitement des déchets (plumes, viscères, pattes, têtes, sang, etc.,...) et de transformation des sous-produits (charcuteries). Le problème majeur de ces abattoirs vient de leur sous approvisionnements en poulet de chair. La production des offices ne permet pas d'alimenter ces abattoirs à hauteur de leurs capacités (les taux d'utilisation des capacités de production dépassent rarement le taux de 20 %), et la production du secteur privé ne transite pas en totalité par ces derniers.

La plupart de ces abattoirs présentent des activités mixtes et leur gamme de production est diversifiée. On trouve aussi bien le poulet que la charcuterie. Ils assurent l'abattage du poulet de chair ainsi que tout le cheptel de réforme, la commercialisation des produits finis et produits d'abattage et de transformation (œufs de consommation, poulet prêt à cuisson, poulet découpé, poulet fumé, pâté de volaille, casher, etc.,...), la prestation de services pour le cheptel du secteur privé, le stockage du poulet, la régulation du marché en viande blanche et l'approvisionnement des collectivités, des entreprises publiques et résidences universitaires.

Cette diversité des produits de découpe et de charcuterie leur permet de bien valoriser complètement une carcasse et d'offrir une large gamme de produits à la portée de toutes les catégories de consommateurs.

### **2.2.2.1.9.2- Les tueries particulières :**

Il s'agit des structures d'abattage spécialisées, adaptées aux conditions locales de production et de distribution. D'après les données recueillies, ces unités d'abattage du poulet vif sont réparties sur tout le territoire avec une concentration accrue dans les grandes villes du Nord du pays (Annaba, Constantine, Alger, Blida, Oran, Sidi-Bel-Abbès,...). Certaines disposent d'une chaîne d'abattage de 400 poulets / heure. Ce sont généralement de vieilles constructions (44 % ont plus de 10 ans), d'une capacité moyenne de 159 M<sup>2</sup> et équipées en matériels archaïques (Scarifiage, échaudage et plumaison réalisés manuellement) (Kouachi et Guezzal, 2001). Ces unités ont sollicité et bénéficient de faibles investissements.

Les équipements dont elles disposent sont de l'ordre de quatre : Une balance et un réfrigérateur, les deux autres outils qui servent généralement à l'abattage, au plumage et à la découpe sont le couteau et le billot. Le nombre d'employés ne dépasse pas deux personnes. Au-delà de ces archaïsmes, les tueries particulières permettent la jonction entre l'offre « atomisée » des ateliers avicoles et la demande, tout aussi dispersée, du commerce de détail. Elles sont en majorité clandestines. Leur état pose un problème majeur en matière de santé publique dans la mesure où ces activités évoluent hors du cadre fixé par la législation<sup>47</sup>. Dans cette perspective, il est à signaler que l'obligation faite aux tueries particulières de commercialiser du poulet « évidé » s'est traduite, dans les faits, par le transfert de cette tâche vers les structures commerciales privées de détail (volailleurs). La prise en charge de l'éviscération par les structures commerciales induit un coût supplémentaire intégré dans le prix à la consommation.

D'après la dernière enquête effectuée par les services du ministère de l'Agriculture et de Développement Rural, il existerait 374 abattoirs privés agréés réparties sur l'ensemble du territoire national, dont 29 au niveau de la wilaya d'Alger (MADR, 2011). Ils font l'objet d'une inspection vétérinaire quotidienne. Toutefois, ces services ne voient pas d'intérêt à cette mesure compte tenu du fait que les contrôles sont réalisés après 8 heures du matin alors que l'opération d'abattage démarre pratiquement à 4 ou 5 heures du matin en hiver et à 2 ou 3 heures du matin au printemps et en été.

### **2.2.2.1.9.3- Les principaux circuits de distribution :**

A l'opposé des fonctions de collecte et de conditionnement des œufs, intégrées par les producteurs, la fonction d'abattage et de commercialisation des produits avicoles apparaît beaucoup plus complexe et fait intervenir une multitude de circuits et d'agents. En effet, outre les abattoirs des EPE dont la part de marché reste modeste (20 %), l'abattage implique un nombre important et varié d'opérateurs (tueries particulières, grossistes, collecteurs - livreurs) qui évoluent dans le cadre de circuits informels dont le fonctionnement est difficile à transcrire sur un plan quantitatif.

Les enquêtes réalisées par nos soins depuis 1996 ont mis en évidence l'existence de trois circuits de distribution distincts :

---

<sup>47</sup> Les opérations épisodiques de démantèlement des « tueries » artisanales conduites par les services vétérinaires au niveau régionale, à l'image de celles mises en œuvre au niveau de la wilaya de Souk Ahras au cours du mois de septembre 1999, n'apportent aucune solution au problème en absence de solution de rechange (développement de l'intégration et de la contractualisation au niveau des abattoirs des EPE et /ou émergence d'une véritable industrie de l'abattage).

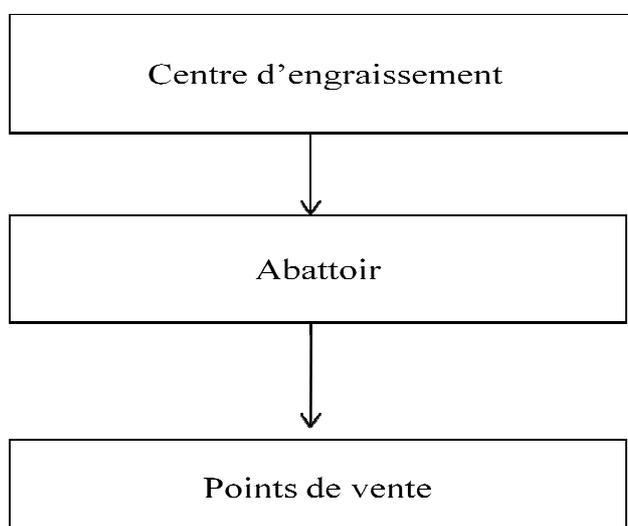
**2.2.2.1.9.3.1- Circuit court :**

Il relie directement éleveurs et détaillants et concerne les œufs de consommation. Dans ce cas, les éleveurs possèdent des moyens de transport propres et plus ou moins importants pour écouler une grande partie de leur production.

**2.2.2.1.9.3.2- Circuit semi – long :**

Il concerne la distribution publique du poulet de chair. Il intègre, depuis la fermeture des grandes surfaces de distribution des produits agro-alimentaires publics « EDGA et ASWAK EL FELLAH », les producteurs, l'abattoir et les points de vente.

Schéma N° 4 - Circuits de distribution des viandes blanches : Circuit étatique

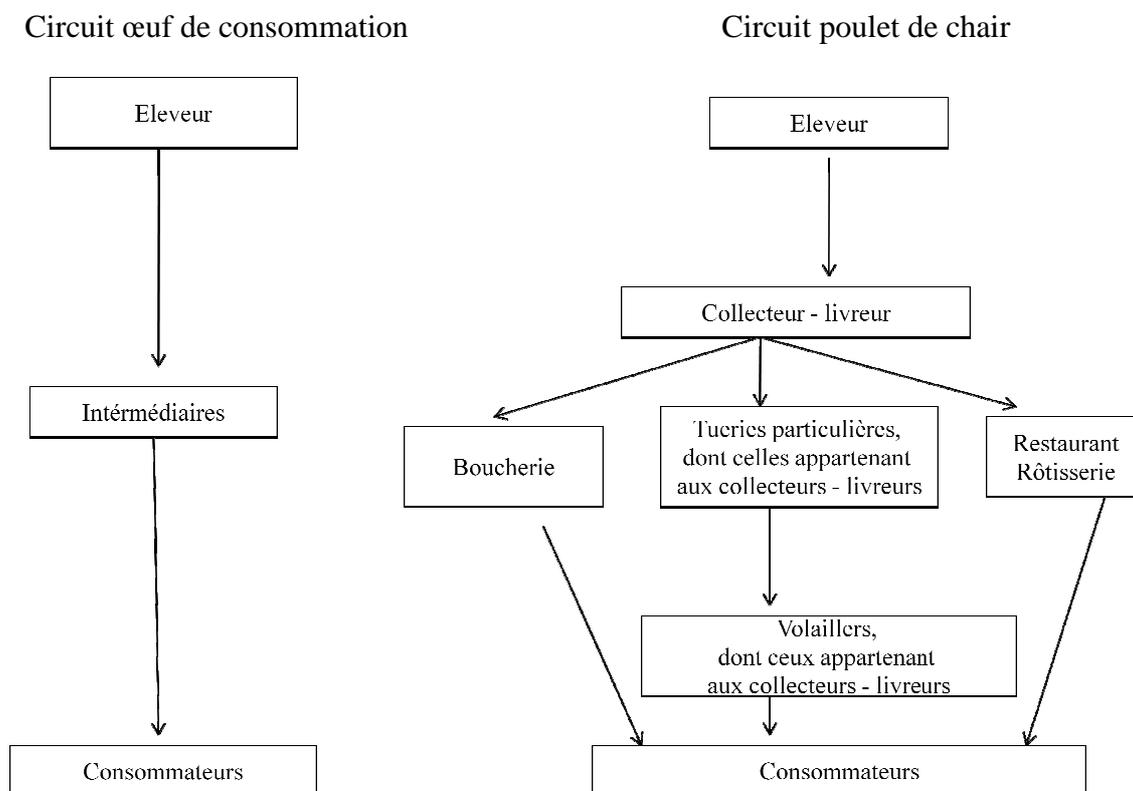


Il faut préciser cependant que ce type de circuit est aujourd'hui limité aux collectivités (hôpitaux, cités universitaires, centres pénitentiaires, casernes, entreprises publiques,...) et aux points de vente appartenant aux abattoirs des Offices.

**2.2.2.1.9.3.3- Circuit long :**

Il est le circuit prédominant. Il concerne aussi bien le poulet de chair que l'œuf de consommation.

Schéma N° 5 - Circuits de distribution des viandes blanches et œufs de consommation:  
Circuit privé



Dans le circuit du poulet de chair, plusieurs intermédiaires s'interposent entre le producteur et le consommateur. Ce sont les collecteurs - livreurs, les tueries particulières et les bouchers – volaillers. Les premiers cités, collectent le poulet vif auprès des éleveurs et assurent la fonction de livraison du poulet vif à leurs tueries et à d'autres. Ces derniers disposent de points de vente pour approvisionner directement le consommateur. Enfin, les bouchers–volaillers sont chargés de la vente du produit fini.

Le circuit concernant l'œuf de consommation souffre encore d'avantage de l'absence d'organisation et d'intégration horizontale. Il est intéressant de relever, s'agissant de ce circuit, que toutes les transactions de vente du gros au détail n'utilisent pas le froid. En effet, on y rencontre très peu de centres de collecte, tandis que les centres de calibrage et de conditionnement sont pratiquement inexistantes. La majeure partie de la production est gérée par les intermédiaires (grossistes, semi – grossistes ou livreurs). Le seul circuit organisé est celui de l'unité AVICOLA (GAC- ex. ORAC) qui distribue, à travers ses points de vente, des œufs conservés dans des entrepôts frigorifiques. Tout récemment, cette entreprise publique a été cédée au collectif des travailleurs et gérée par une « société des salariés ».

Au total, les marchés avicoles sont caractérisés par leur opacité, particulièrement dans les segments de l'abattage et de la commercialisation. Ces segments font intervenir une multitude d'opérateurs (tueries particulières, grossistes, collecteurs – livreurs, détaillants,..) qui évoluent, pour la plupart, dans le cadre de circuits informels.

Cette présentation générale de la structure interne de la filière doit être maintenant complétée par l'examen des flux physiques et monétaires susceptibles de nous renseigner sur sa logique de fonctionnement et son degré d'intégration aux marchés internationaux des produits avicoles.

### **2.2.2.2- Analyse des flux physiques et monétaires :**

La filière avicole locale 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 emploie environ 350000 personnes.

Sur le plan des capacités de production, le processus de remontée de la filière avicole ne n'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.

#### **2.2.2.2.1- Importations des intrants avicoles :**

Les industries d'amont de la filière sont totalement dépendantes des marchés extérieurs et subordonnées aux oligopoles technologiques qui assurent la reproduction du modèle avicole intensif à l'échelle mondiale. Leur fonctionnement repose sur le recours aux importations et passe par la mobilisation de ressources financières importantes.

Au total, la valeur (CAF) des importations des inputs avicoles est passée de 287,0 millions USD en 1986 à 1,499 milliards de USD en 2012, soit un taux un accroissement de 254%. Le tableau 15 donne le montant détaillé par type d'importation et par année :

## Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne

Tableau 15- Evolution de la valeur globale des importations réalisées par les industries et les structures d'amont (1986-2010). (Unités : Millions de dollars US).

Années	Inputs Alimentaires	Indices	Produits et vaccins à usage vétérinaire	Indices	Matériel biologique et équipement avicoles	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	771	269
2008	1021	500	10	83	20	29	1050	366
2009	681	339	7	58	20	29	709	247
2010	1080	529	10	83	25	36	1114	388
2011	1498	734	9	75	27	39	1534	534
2012	1455	713	12	100	32	46	1499	523

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

Avec un taux moyen de 97 % du total, les inputs alimentaires (maïs et tourteau de soja, CMV et Phosphate) occupent ces dernières années une part prépondérante dans la structure de la valeur globale des importations. Elles sont importées de diverses régions du monde (USA, Brésil, Argentine, Europe). Evidemment, cette facture en devises contribue au déficit de la balance agro - alimentaire et à la dépendance vis à vis des pays détenant le monopole.

L'examen des données du tableau 16 met en exergue le renchérissement des prix pondérés à l'importation du maïs et du tourteau de soja mais aussi leur instabilité, et ceci en relation avec la variation des stocks et de la demande sur le marché international.

## Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne

Tableau 16 - Evolution des prix unitaires pondérés : cas des principales matières premières alimentaires.

Années	Matières premières	Prix unitaires pondérés USD / T (CAF)	Accroissement
1996	Maïs	148	-
1997		172	15,7
1998		129	-25,0
1999		120	-6,8
2000		118	-1,67
2001		122	3,39
2002		126	3,28
2003		117	- 0,07
2004		119	1,71
2005		145	21,85
2006		154	6,21
2007		227	47,40
2008		305	34,36
2009		204	-33,11
2010		229	12,25
2011	317	38,43	
2012	310	-2,21	
1996	Tourteau de soja	333	-
1997		417	25,2
1998		242	-42,1
1999		204	-15,5
2000		232	13,73
2001		231	-0,43
2002		222	-3,90
2003		235	5,86
2004		210	- 10,64
2005		271	29,05
2006		249	- 8,12
2007		312	25,30
2008		455	45,83
2009		427	- 6,15
2010		404	- 23
2011	435	7,67	
2012	536	23,22	

Source: CNIS, 2013.

Aussi, au même titre que les prix des inputs alimentaires, les taux de fret ont connu des hausses vertigineuses depuis la deuxième guerre du golfe, conjuguée aux nouveaux règlements relatifs à la sécurité maritime, adoptés en 2002. L'offre des navires s'est trouvée réduite du fait du délaissement des vieux bateaux. A titre d'exemple, le transport du maïs entre les USA et l'Algérie, est passé de 29 USD / Tonne en moyenne en 2002 à 65 USD / Tonne en 2003.

Quant aux intrants biologiques, la lecture des données du CNIS figurant au tableau 17 nous permet de constater que les importations ont enregistré une augmentation de 345 % de 1996 à 2012, en relation avec la forte demande nationale en facteurs biologiques.

Tableau 17 - Evolution de la valeur globale des importations et des volumes importés par les opérateurs Algériens : Cas du matériel biologique.

Années	Valeur CAF (USD)	Evolution indiciaire
1996	7 097 542	100
1997	13 392 452	189
1998	19 999 800	282
1999	17 649 009	249
2000	10 242 647	144
2001	7 647 000	108
2002	12 525 988	176
2005	16 961 975	239
2006	15 113 989	213
2007	17 403 910	245
2008	19 998 235	282
2009	24 629 706	347
2010	24 533 250	346
2011	27 453 690	387
2012	31 602 630	445

Source : CNIS, 2013

Enfin, pour les produits vétérinaires et les vaccins, dont la couverture est assurée par le recours systématique aux importations malgré la mise en place d'infrastructure de production (Institut Pasteur, O.N.A.B.,...), la production locale reste insignifiante.

Pour ce type d'intrants, la demande n'a pas cessé de croître depuis 1997 en relation avec l'essor national de la production et la surmédicalisation des élevages avicoles.

Les flux d'importations en produits vétérinaires se structurent autour d'établissements de vente en gros dont le nombre s'est accru de 32% entre 1998 et 1999 (DSV, 2000).

En définitive, il faut noter que le recours systématique à l'importation ne va pas sans poser de problèmes aux entreprises d'amont et se traduit par :

- la maîtrise insuffisante des approvisionnements qui affecte le fonctionnement des unités de production, en relation avec les retards occasionnés par les fournisseurs, les défaillances des structures portuaires et aéroportuaires, la faiblesse des capacités de stockage et les restrictions financières imposées à ces entreprises depuis 1988.
- la variabilité de la qualité des intrants importés (inputs alimentaires, matériel biologique, produits vétérinaires).
- les prix relativement élevés des intrants importés et ce d'autant plus que le pouvoir de négociation des opérateurs algériens s'avère fort réduit face aux firmes et les frais du fret sont élevés.

Ces contraintes affectent négativement le fonctionnement des entreprises d'amont et grèvent le coût de revient des intrants importés, mais aussi celui des produits fabriqués et ou commercialisés par ces entreprises. Le tableau 18 illustre bien « l'explosion » des coûts de production de certains intrants (œufs à couvrir, poussins chair et poulettes démarrées) dans le cas particulier des groupes avicoles (ex officines) :

## Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne

Tableau 18- Evolution indiciaire des coûts de production moyens des intrants fabriqués par les groupes avicoles (ex offices). (Base 100 = 1988) (Unités = DA/Unité).

Années	Œufs à couvrir		Poussin Chair		Poulettes démarrées	
	Coût	Indice	Coût	Indice	Coût	Indice
1981	1,38	111	2,07	88	25,66	79
1982	1,69	135	2,33	99	33,83	104
1983	1,49	119	2,23	95	34,93	108
1984	1,24	99	2,42	103	35,20	108
1985	1,49	119	2,28	97	34,20	105
1986	1,31	105	2,28	97	35,69	110
1987	1,73	138	2,37	101	36,90	114
<b>1988</b>	<b>1,25</b>	<b>100</b>	<b>2,35</b>	<b>100</b>	<b>32,46</b>	<b>100</b>
1989	1,45	116	2,67	114	39,71	122
1990	2,21	177	3,09	131	38,71	119
1991	2,82	226	4,99	212	57,23	176
1992	3,84	307	6,90	294	76,86	237
1993	3,93	315	6,96	296	92,42	285
1994	4,74	379	8,37	356	97,98	302
2002	19,80	1584	27,46	1169	-	-
2003	-	-	27,42	1169	-	-
2005	12,50	1000	22,50	957	280,00	863
2008	18,08	1446	19,78	842	-	-

Source: Base de données statistiques de l'OFAL, 2001, ONAB, 2009.

Cette évolution est annonciatrice, nous semble-t-il, des difficultés des entreprises d'amont à supporter la concurrence internationale et donc à survivre dans un contexte économique où elles pourront compter de moins en moins sur les subventions et les aides publiques. Du reste, en l'absence de subventions étatiques conséquentes, la forte hausse des coûts de production ne peut qu'influer négativement sur les taux d'utilisation des capacités de production des entreprises concernées (inférieurs à 50 %).

### 2.2.2.2- Production des produits avicoles :

Globalement, les politiques avicoles mises en œuvre par l'Etat ont permis un accroissement important de la production avicole. Celle-ci a évolué, entre le début et la fin des années 80, de 95000 à 257000 tonnes (+171 %) et de 1,04 à 3 milliards d'unités (188 %), respectivement pour les viandes blanches et les œufs de consommation (Cf. Tableau 19).

Tableau N° 19 – Evolution de la production avicole en Algérie (1980 – 2010)

Année	Viandes blanches (Tonnes)	Œufs de consommation (Milliards d'unités)
1980	95 000	1,040
1989	257 000	3,000
2000	169 000	1,490
2003	152 473	3,130
2004	163 625	3,730
2005	143 577	3,530
2006	201 281	3,600
2007	224 882	3,810
2008	220 399	3,840
2009	209 225	3,840
2010	296 446	4,049
2011	339 468	4,926
2012	336 000	5,300
<b>Croissance (80/89)</b>	<b>+ 171 %</b>	<b>+ 188 %</b>
<b>Croissance (89/00)</b>	<b>- 34 %</b>	<b>- 50 %</b>
<b>Croissance (00/12)</b>	<b>+ 99 %</b>	<b>+ 256 %</b>

*Source* : Base de données de l'OFAL (1980 – 2000), MADR (2001-2013).

On relèvera cependant une baisse d'environ 34 et 50 % respectivement pour le poulet de chair et l'œuf de consommation durant la période allant de 1989 à 2000 du fait de la situation sécuritaire qui a prévalu au cours de cette période.

Entre 2000 et 2012, la production avicole a enregistré une reprise significative, avec 99 % et 256 % respectivement pour le poulet de chair et l'œuf de consommation. L'appui financier assuré dans le cadre du programme national du développement agricole et rural (PNDAR) est, en partie, à l'origine de cette reprise.

### **2.2.2.3- Mode de régulation :**

L'objectif principal des réformes économiques en cours est de sortir de la centralisation administrative et du carcan bureaucratique qui étouffe les structures économiques algériennes, nous présenterons succinctement quelques instruments de régulation ayant des impacts sur la filière avicole.

#### **2.2.2.3.1- Les politiques des prix et de régulation du marché :**

Le système des prix en Algérie a évolué au fur et à mesure des différents plans de développement.

Entre 1967 et 1978, le système était fondé sur la stabilité des prix intérieurs.

Dans le cadre du premier plan quadriennal, trois régimes de prix ont été retenus :

- les prix fixés pour les produits agro-alimentaires et qui n'étaient pas sujets à des variations importantes ;
- les prix spéciaux, liés à la valorisation des produits agricoles ;
- les prix planchers, relatifs aux produits agricoles sujets aux variations saisonnières.

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

Pour le deuxième plan quadriennal, le régime des prix a concerné les produits de consommation de première nécessité, en prévoyant notamment une révision régulière de leur niveau en fonction de l'évolution réelle des revenus. L'Etat a assuré la prise en charge des écarts entre les prix intérieurs et extérieurs. En ce qui concerne les productions agricoles, l'essentiel de l'effort était axé sur la protection des revenus des producteurs et une orientation de la production à travers le prix de campagne.

A partir de 1982, de nouvelles mesures ont été prises en instituant deux régimes de prix.

- Les prix réglementés qui concernaient les biens et services dont la production nécessitait de façon particulière soit une stimulation, soit une protection. Ce régime était mis en œuvre à travers :
  - La garantie des prix à la production pour les produits stratégiques au regard de leur importance dans la ration alimentaire,...).
  - Le plafonnement des prix et/ou des marges, qui s'appliquait aux biens et services qui faisaient l'objet d'une préférence par l'Etat pour protéger des activités économiques ou des catégories sociales déterminées. Au niveau de l'aviculture, sachant que l'aliment est le facteur de production le plus important dans la filière, car il représente plus de 70 % du coût de production, les pouvoirs publics l'ont utilisé comme premier moyen d'action.
    - Pour la sous filière « ponte », bien que l'aliment bénéficiait déjà d'une réduction de l'ordre de 42 % (jusqu'en 1982) et afin d'encourager beaucoup plus la production d'œufs de consommation, de nouvelles réductions des prix ont été faites pour essayer de mettre fin aux importations d'œufs. L'ONAB a procédé à des baisses du prix passant de 119,75 DA courant 1983 à 97 DA en 1985 (Harbi, 1997), soit une réduction de l'ordre de 19%. La subvention pour l'aliment pouleuse a été stabilisée à 50% et ce jusqu'au début des nouvelles réformes. Pour la production de poulettes démarrées, une réduction de 4,6 % a été également faite à partir de 1984.
    - Pour la sous filière « chair », l'ONAB n'est pas le seul producteur d'aliments destinés à cette production. Malgré cela, une baisse variant entre 15 à 20 % à partir de 1982 laissait apparaître une subvention. Les prix du secteur privé étaient fonction du marché. Quant aux aliments vendus en deçà de leur prix réel, l'ONAB instruisait des dossiers afin de percevoir des montants compensatoires proportionnels au tonnage vendu par les fonds de soutien des prix.
- Les prix déclarés : C'était en fait un régime des prix totalement libre, bien qu'il soit prévu un contrôle à posteriori par les services spécialisés après dépôt de dossier de prix chaque trois mois.

La nouvelle politique agro – alimentaire diffère de celle pratiquée jusqu'à la veille des réformes puisqu'elle affiche des objectifs opposés à ceux préconisés antérieurement. Longtemps comprimés par une gestion administrée, les prix ont atteint progressivement ceux du marché, à

l'exception de quelques produits considérés comme stratégiques tels que le lait, pain, semoule, sucre, etc.,... qui restent soutenus malgré des augmentations.

Cette nouvelle période coïncide avec la remise en cause du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur (Août 1990). Suite à cette réforme, la liberté d'importation est garantie à tout opérateur et, en même temps, il a été procédé à la suppression du système centralisé d'élaboration des moyens de paiement extérieurs dont bénéficiaient les entreprises publiques. Cette libéralisation du commerce extérieur, par la suppression du monopole de l'Etat, a permis au secteur privé d'avoir accès au marché international et d'investir dans la filière avicole.

### **2.2.2.3.2- Les politiques de financement et de crédit :**

D'une manière générale, c'est l'Etat qui finance les investissements des Offices Publics en leur affectant une part des rentrées en devises et une autre part en provenance de la récupération des impôts sur le Chiffre d'Affaires (C.A). Le secteur privé s'adresse quant à lui, aux institutions bancaires (BNA, BADR, CPA, etc.,...) ou s'autofinance à partir des capitaux transférés d'une autre activité commerciale vers l'aviculture. La mobilité de ces flux de matières et de capitaux dépend en principe de la réglementation en vigueur, qui détermine la place de chaque acteur. Chaque acteur dépend aussi de ses propres compétences. Celui qui maîtrise relativement bien ses flux arrive à évoluer convenablement. Celui qui innove dans la filière est capable d'introduire des modifications.

Initialement, les politiques de financement et de crédit avaient pour principal objectif le développement de la production d'œufs de consommation en encourageant les investissements.

Les bâtiments et les équipements (batteries ponte) nécessaires demandaient des montants financiers importants, hors de portée pour la majorité des aviculteurs.

Ainsi, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) avait mis en place différents types de crédits :

- des crédits à long terme pour le financement de la construction des bâtiments à un taux de l'ordre de 2 % pour une durée de 10 ans et plus.
- des crédits à moyen terme pour l'acquisition des équipements à un taux de l'ordre de 3,5 % pour une durée de 5 ans.
- des crédits annuels pour l'achat du cheptel ainsi que la possibilité de prêts servant comme fond de roulement jusqu'à l'entrée en production du cheptel pour l'achat d'aliment.

Selon Harbi (1997), ces critères imposés pour l'octroi des crédits ont dicté à une sélection qui a profité à une frange aisée de producteurs pouvant présenter des garanties de remboursement à la banque.

Durant la période 2000-2006, dans le cadre de sa politique de modernisation, l'Etat a tenté de faciliter le financement des investissements privés dans toute la filière avicole par le biais de la CNMA et de la BADR.

Les actions envisagées sont <sup>48</sup> :

- le financement des équipements spécialisés d'élevage de dinde (Abreuvoirs, mangeoires, trémies, radiants à gaz, balance et citerne d'eau) d'un montant de 150000 DA.
- l'amélioration des conditions d'ambiance (Isolation et ventilation) des poulaillers de poulets de chair, ponte et reproducteurs chair et ponte d'un montant de 100000 DA.

---

<sup>48</sup> Programme du gouvernement

## ***Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne***

- l'amélioration des conditions de production d'élevage chair (renouvellement des équipements : Abreuvoirs, mangeoires, trémies, radians à gaz et balance) d'un montant de 100000 DA.
- l'amélioration des conditions d'élevage ponte (Renouvellement des rampes d'abreuvement, réfection des cages, renouvellement des gouttières d'alimentation) d'un montant de 100000 DA.
- le développement des activités complémentaires au niveau des exploitations pour la diversification et la garantie des ressources de revenus (Acquisition des équipements pour les modules de 300 dindonneaux « dindes fermières », acquisition du cheptel et équipements « abreuvoirs, mangeoires, trémies, radians à gaz, balance et citerne d'eau ») d'un montant de 100000 DA.
- l'aide à l'acquisition de 1000 poussins de chair et du matériel d'élevage correspondant ou aide à l'acquisition de 100 poules pondeuses et des équipements d'élevage nécessaires d'un montant de 140000 DA.
- l'aide à la création d'un atelier d'abattage et de découpes pour dindes (Equipements d'abattage, de déplumaison, d'éviscération, de découpes et chambres froides pour une capacité minimale de 15 sujets / heure) d'un montant de 3000000 DA « 40 % plafonné ».
- d'autres actions envers d'autres élevages sont prévues (Autruches, cailles, lapins,...) et les montants de soutien sont définis par l'administration centrale sur la base des programmes spécifiques à initiative locale.

Enfin, à travers la nouvelle politique de mise à niveau de la filière, les pouvoirs publics envisagent notamment :

- l'aménagement et la modernisation des élevages avicoles pour un montant de 1000000 DA (Montant plafonné) avec un soutien à hauteur de 20 %.
- l'équipement des abattoirs de capacités de 15 sujets / Heure.

Cette dernière initiative va certainement permettre à des dizaines de jeunes de s'insérer dans l'activité économique.

### **2.2.2.3.3- Les politiques fiscales :**

Au départ, les politiques fiscales consistaient en une exonération fiscale pour une durée de cinq (05) ans et qui était accordée pour tout investissement nouveau ou éleveur nouvellement inscrit dans la filière avicole.

La libéralisation des activités et de l'intégration au marché mondial ont eu, cependant, des répercussions sur son fonctionnement traduisant, notamment par le rétablissement de la « pression fiscale » sur les entreprises avicoles.

Dans cette optique, le secteur productif s'est vu dès le départ appliquer un impôt direct sur le revenu des exploitations de contribuable unique agricole (CUA), au taux uniforme de 4 % assis sur le revenu net. Les exploitations à revenu net égal ou inférieur à 60000 DA / An sont exclues du champ d'application de la CUA.

## ***Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne***

Néanmoins, du point de vue des impôts indirects, les produits de l'élevage (à l'exception des activités apicole et cunicole) bénéficiaient d'un certain nombre d'exonérations.

Concernant les droits de douane et taxes assimilées, toutes les importations étaient soumises à la redevance forfaitaire de 2 % et à la redevance douanière de 0,4 %. A ces taxes s'ajoutaient, selon les cas, les droits de douanes et des taxes additionnelles pour certains facteurs de production. C'est ainsi que par exemple :

- les produits vétérinaires étaient frappés de 3 % de droits de douanes,
- le petit outillage était frappé de 3 % de droits de douanes,
- les pièces de rechange étaient frappées de 15 % de droits de douanes.

Ces dispositions ont introduit la taxe compensatoire au taux uniforme de 25 % qui touchait tous les produits agricoles aussi bien de production nationale qu'importés.

Elles exonéraient de façon explicitée, de la taxe compensatoire :

- les pneumatiques,
- les batteries et les accumulateurs pour l'agriculture,
- les facteurs de production.

Du point de vue de l'application des droits de douane et de la taxe compensatoire, des difficultés énormes subsistaient dans l'application des biens importés en raison de la nomenclature très condensée du tarif douanier qui ne facilitait pas une juste imposition des biens importés.

C'est ainsi, à titre d'exemple, que les pièces de rechange, les matières premières pour l'aliment du bétail, etc.,... n'étaient pas considérées comme des facteurs de production par les services des douanes et étaient par conséquent frappés de la taxe compensatoire.

Les reproducteurs animaux étaient de leur côté considérés comme animaux d'abattage et étaient frappés d'une taxe à l'importation de 100 % de leur valeur CAF. La diversité des droits et taxes de douanes et les taux appliqués peuvent traduire en fait des objectifs de protection de la production nationale qui ont eu malheureusement des effets pervers dans la mesure où cette production est insuffisante. Cette batterie de taxes et droits de douanes, combinée à des dévaluations successives du dinar et à une augmentation des prix sur le marché international a gonflé de façon exagérée les charges de production des exploitations où n'a pas permis à certains exploitants d'accéder aux moyens et facteurs de production.

Dans le cadre du renouveau agricole et rural, les pouvoirs publics ont carrément décidé en 2012 de supprimer la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) afin de protéger les filières agroalimentaires locales.

### **2.2.2.3.4- Les assurances et couverture sanitaire :**

Globalement, les Risques Automobile et Matériel Agricole, Incendies et Grêle constituent les risques couverts traditionnellement par les assurances Agricoles.

En 1996, ils représentaient encore près de 80 % des cotisations émises et des sinistres enregistrés.

Toutefois, et afin de répondre aux besoins sans cesse croissants et diversifiés des agriculteurs, de nouveaux produits d'assurance leurs sont proposés, il s'agit des Assurances Aviculture, Bétail, Palmier dattier, Serres,...

Au niveau de la filière avicole, les assurances multirisques garantissent :

## **Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne**

- Les dommages causés par l'incendie aux bâtiments d'exploitations, aux divers approvisionnements, aux matériels, mobilier et outils, à la volaille se trouvant dans les bâtiments et aux marchandises produits de l'élevage ;
- La perte subie par la mortalité des volailles causés par la maladie, l'abattage ordonné par le vétérinaire, l'intoxication alimentaire et les accidents d'élevage (froid, asphyxie, coupure de courant, écroulement du bâtiment, étouffement) ;
- L'assurance « dégâts des eaux, inondations et tempêtes;
- L'assurance responsabilité civile exploitation.

Dans ce cadre, il est convenu entre les parties que la garantie ne s'exerce que dans le cas de mortalité dépassant les taux de :

- 8 % pour les poulets de chair,
- 5 % pour les poulettes démarrées,
- 12 % pour les pondeuses.

Aussi, toutes les bandes de volailles ne seront reconnues assurables que lorsque le vétérinaire aura constaté que les normes d'élevage sont respectées, aussi bien sur le plan des installations, des mesures sanitaires que l'alimentation.

Enfin, la caisse se réserve le droit de faire vérifier à tout moment que les conditions de garantie fixées au contrat sont bien remplies, et de faire procéder à un examen des volailles assurées.

### **2.2.2.3.5- Législation et réglementation :**

Dans le cadre du renforcement du dispositif réglementaire, il y a eu promulgation de l'article N° 2 de la loi N° 04 du 23 Juin 2004 relative à la normalisation. Ce texte définit la norme comme « un document approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, comprenant des prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour des produits ou des procédés et des méthodes de production donnés ».

Dans ce cadre, l'organisme chargé de la normalisation est l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). L'objectif est d'assurer la sécurité alimentaire, la protection des consommateurs et de l'environnement ainsi que la loyauté dans les transactions commerciales.

Néanmoins, l'insuffisance des mesures d'encadrement des activités commerciales (contrôle de la qualité, hygiène, conformité des produits à la législation en vigueur, fraude, formes de présentation), complique davantage la problématique de la maîtrise de la santé publique.

Selon l'OMS, "les cas de maladies par intoxication alimentaire en Algérie, estimés à 8 millions, sont à l'origine de 36000 hospitalisations et 500 décès par an" (Meziane, 2007).

Le ministère de la Santé enregistre "entre 3500 et 5000 cas d'intoxications alimentaires par an causées par des produits avariés tels le couscous, les viandes, le lait et ses dérivés" (Meziane, 2007).

Avec l'émergence des nouvelles réalités économiques internationales et l'ouverture du marché national, les normes actuellement en vigueur ont besoin ainsi d'être adaptées aux règles de la concurrence dans le cadre de la restructuration des entreprises et des marchés pour une protection certaine de la production nationale et de la consommation.

Actuellement, le seul organisme habilité à délivrer les accréditations en Algérie est ALGERAC, créé par une loi de juin 2004. Il est affilié aux deux grands organismes reconnus

## *Chapitre II - Libéralisation des marchés et mutation de l'économie algérienne*

internationalement en la matière, à savoir ILAC (International Laboratory accreditation) et IAF (International accreditation forum). Il a pour mission principale l'accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité. A ce titre, il est chargé notamment de mettre en place les règles et procédures relatives à l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité. C'est lui qui examine les demandes et délivre les décisions d'accréditation aux organismes d'évaluation de la conformité, conformément aux normes nationales et internationales.

Le vide juridique a fait que ce sont des laboratoires étrangers qui se sont occupés de cette fonction. Il a aussi pour mission de conclure toutes conventions et accords en rapport avec ses programmes d'activités avec les organismes étrangers similaires et de contribuer aux efforts menant à des accords de reconnaissance mutuelle.

Le conseil d'administration de cette nouvelle structure est composé des représentants du ministre chargé de la normalisation, de la Défense nationale, l'Intérieur, l'Energie et les Mines, le Commerce ainsi que plusieurs autres départements et des 12 représentants parmi les associations de prestataires de services et de consommateurs.

Nous pensons qu'à l'heure actuelle, les pouvoirs publics doivent s'engager davantage dans son soutien en la dotant de moyens humains et techniques adéquats étant donné son importance sur l'échiquier de l'économie et son rôle attendu dans la protection du consommateur et, par là, de l'entreprise.

### **CONCLUSION :**

Globalement, les réformes économiques en cours ont induit des comportements, des stratégies et des opportunités, afin de s'adapter à la conjoncture. Ces adaptations, faites dans le processus de développement économique, sont actuellement à l'origine de perturbations accentuant le dysfonctionnement des filières agroalimentaires et par là les performances des entreprises.

Les éléments de conclusion théorique que nous pouvons livrer à propos exclusivement de la filière avicole algérienne, en tant qu'activité agro-alimentaire industrialisée, peuvent être nombreux. Ainsi, depuis qu'elle a été industrialisée, elle est confrontée à un processus omniprésent de remise en cause de ses méthodes de production, ses modes d'organisation et des technologies qu'elle a adoptées. Sur un plan théorique ce processus de déstabilisation s'explique en partie par l'absence d'une clarification des fondements juridiques, économiques et sociaux de l'activité en question. Si l'on doit continuer l'expansion de la filière sur des bases plus cohérentes, il incombera aux acteurs concernés, et à eux seuls, d'imaginer et mettre en œuvre de façon concertée les modalités d'un réajustement de son développement en conformité avec les caractéristiques du contexte, car les capacités de développement dont ils disposent actuellement ne sont pas identiques à celles que l'on retrouve dans les pays développés.

Dans ce qui suit, nous allons traduire nos propos relatifs au constat établi sous formes de concept et les replacer dans un cadre théorique de travail en rapport avec la littérature économique contemporaine.

**CHAPITRE III :**  
**L'ORGANISATION DES**  
**FILIERES : MOBILISATION**  
**D'UN CADRE D'ANALYSE**  
**THEORIQUE**

#### **INTRODUCTION :**

La complexification croissante des systèmes alimentaires [Allaire et al. (1995); Rastoin (2006)] en relation avec l'urbanisation des modes de vie (évolution des styles alimentaires, segmentation des marchés autour de la qualité) a modifié les entrées privilégiées pour comprendre les mutations économiques en cours et, partant, la formulation et le contenu des politiques d'accompagnement.

Ce chapitre traite de façon non exhaustive les perspectives retenues par des économistes et des gestionnaires pour analyser les rapports entre environnement, et performance, en montrant comment ils s'articulent avec les aspects organisationnels. Les approches retenues tentent de renouveler le cadre théorique de l'analyse en termes de filière. Notre ambition théorique et méthodologique cherche à dépasser les limites de l'approche filière en lui associant des outils analytiques innovants. Celle-ci nous semble appropriée à l'analyse du développement de la filière avicole algérienne dans la mesure où elle permet de l'apprécier de façon systémique en décomposant : paramètres structurels, technologies, flux de produits et marchés, métiers et ressources, stratégies et comportements<sup>49</sup>, représentations factorielles et formes de relations contractuelles. Après plusieurs aller - retour entre les propositions théoriques et les faits, nous élaborons une grille d'analyse réinterrogeant sur la notion de compétitivité et la relation entre les comportements stratégiques observables et les performances.

Le thème de notre recherche 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 compétence dont dispose l'entreprise.

L'approche par le positionnement stratégique est inspirée par les travaux de Porter (1999). L'argument de base avancé par l'approche porterienne stipule que l'avantage concurrentiel des firmes est déterminé par des éléments externes, c'est à dire par les caractéristiques structurelles de l'industrie, lesquelles déterminent un type de positionnement donné. Un positionnement est basé sur le choix d'activités uniques orientées soit vers une stratégie de maîtrise des coûts, soit vers une stratégie de différenciation des produits. La théorie des coûts de transaction complète l'analyse porterienne en permettant d'appréhender l'efficacité des transactions et les modes d'arrangement qui s'effectuent entre acteurs dans le cadre de l'organisation des filières.

#### **3.1- DU MODELE SCP AU MANAGEMENT STRATEGIQUE**

L'approche filière appréhende l'industrie en tant que système dynamique. On peut la définir comme « la branche de l'économie qui se donne pour objet l'étude du fonctionnement dynamique de l'industrie, sous l'influence de son environnement et des comportements stratégiques des firmes qui la composent, le terme d'industrie étant compris comme l'ensemble des producteurs se trouvant en concurrence sur le marché d'un bien ou service donné » (Angelier, 1993). Pour Chapelle (2008), la distinction entre « secteur » et « marché » fait débat sur la place de l'analyse de filière et plus largement de l'économie industrielle dans l'économie néoclassique. Celle-ci étudie à la fois les interactions concurrentielles et les évolutions structurelles, donc, de la technologie adoptée.

• Dans le premier cas, l'économie industrielle serait un prolongement de la microéconomie standard comme le pensent des auteurs comme Stigler (1952), Tirole (1993), Carlton et Perloff (1998) et Cahuc (2000) puisque ces modèles d'analyse, outre le fait qu'ils présupposent une rationalité économique, ont pour objet l'analyse des marchés.

---

<sup>49</sup> Au sein de l'économie industrielle, SCHERRER apporte des éclairages sur cette relation lorsqu'il décrit la trilogie : Stratégie – Comportement – Performances (S.C.P.).

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

• Dans le second cas, l'économie industrielle serait au contraire une branche distincte de la microéconomie comme le supposent Mason (1939, 1957), Scherer (1990), Gaffard (1990), Morvan (1991), Rainelli (1993), et Cabral (2000). Cette branche ne se limiterait pas à l'analyse de structures et des différentes configurations des marchés : elle aurait également pour objectif d'étudier comment les entreprises d'une même industrie entrent et sortent d'un marché, passent d'un marché à un autre, comment elles s'adaptent à des environnements concurrentiels différents en adoptant des technologies et des organisations différentes, et ce, afin de comprendre les principales mutations de l'environnement industriel. Ce débat entre ces deux grands courants de l'économie industrielle est largement lié aux origines historiques et aux spécificités de ce champ de l'économie.

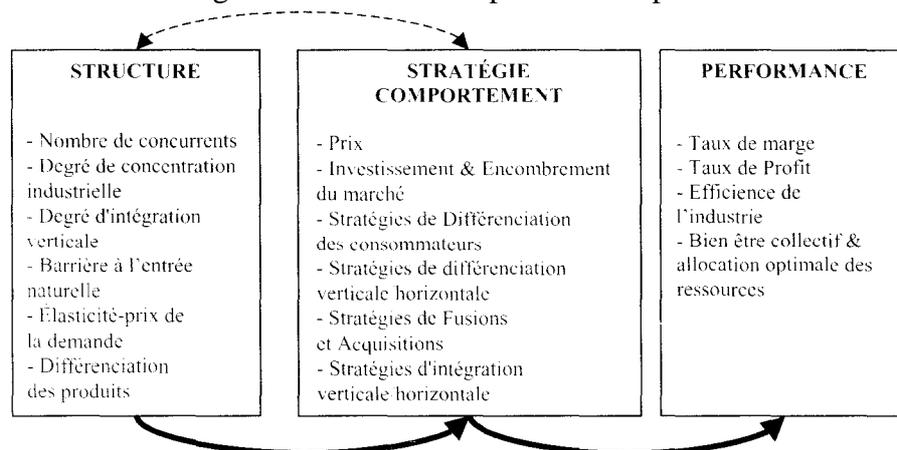
L'origine de la « pensée industrielle » remonte au 19<sup>ème</sup> siècle lorsque Marshall, considéré comme le fondateur de l'économie industrielle, a publié plusieurs ouvrages<sup>50</sup> dans lesquels il a développé de nouveaux concepts permettant d'analyser et de comprendre l'organisation du travail et de la production industrielle (économies d'échelle, effets de domination des firmes, théorie de l'équilibre partiel,...). Cependant, l'économie industrielle n'a été reconnue comme un champ d'investigation autonome qu'au cours de la décennie 1930, essentiellement aux Etats-Unis. Un grand nombre de travaux empiriques fondés sur des enquêtes en milieu industriel avaient alors permis de jeter les bases de l'économie industrielle en tant que nouvelle discipline. C'est ainsi que l'Ecole de Cambridge en Angleterre et l'Université de Harvard aux Etats-Unis ont développé le concept d'« industrial organization » en étudiant les différentes situations possibles sur les marchés, notamment la concentration des grandes firmes et la concurrence imparfaite. A Harvard, la « Théorie de la concurrence monopolistique » (Chamberlin, 1933) a exercé une profonde influence sur le développement de l'économie industrielle. C'est en s'appuyant sur ce mouvement, qualifié souvent de « Révolution Chamberlinienne » que Mason a progressivement esquissé les contours de l'économie industrielle d'aujourd'hui.

Dès 1938, Mason présente au congrès annuel de l'American Economic Association, un rapport portant sur « les politiques de prix et de production des grandes firmes » dans lequel il propose une première définition de l'économie industrielle : « elle est essentiellement l'étude de la structure et du fonctionnement des marchés et l'étude de la structure et du comportement des firmes ». A partir de ce cadre conceptuel, Mason (1957) a effectué une synthèse des différentes approches pour mieux expliquer les relations qui s'établissent, dans une économie donnée, entre les structures des marchés et les stratégies des firmes. Par la suite, un ensemble de travaux a abouti à la construction de la trilogie *structure, comportement, performance* de Bain (Bain et Qualls, 1987), qui entend constituer un cadre d'analyse général pour les problèmes de l'économie industrielle. Chaque secteur est étudié en examinant d'une part les structures sous-jacentes, d'autre part les comportements des acteurs, puis enfin les performances réalisées. Des causalités diverses entre ces éléments peuvent être envisagées.

---

<sup>50</sup> Les deux principaux ouvrages de Marshall sont: *The economics of industry* (1879) et *Principes d'économie politique* (1890, traduction française en 1971).

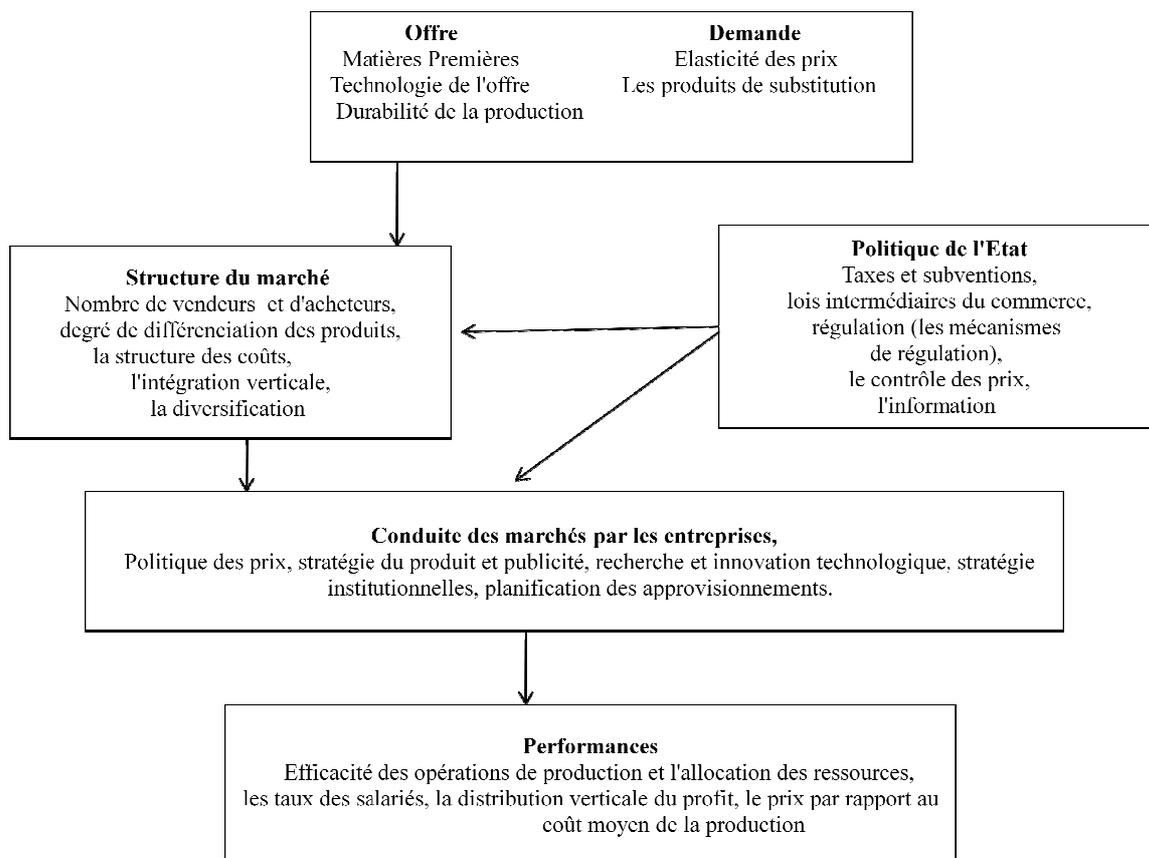
Schéma 6 – Paradigme Structure – Comportement – performance



D'après ce paradigme, la structure de marché, c'est-à-dire les degrés de concentration industrielle, de différenciation des produits, d'intégration verticale, oriente les comportements stratégiques des entreprises en termes de prix, de quantités, de gammes de biens et services, d'investissement,... Ces comportements, ou stratégies, des entreprises déterminent à leur tour la performance du marché, laquelle peut être mesurée notamment par l'écart entre le prix et les coûts marginaux (taux de marge) ou par le niveau d'efficience des entreprises, de même que par rapport à l'allocation optimale des ressources.

Selon Chevalier (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 schématise de la façon suivante cette démarche : *Conditions de base, Structures, Comportements, Performances*.

Schéma N° 7 - Schéma de Scherrer de l'économie industrielle



Toutes ces réflexions déboucheront sur la démarche résumée par le modèle de Scherer (1990) qui caractérise la chaîne de raisonnement de l'économie industrielle: conditions de base, structures, comportements, performances (modèle SCP). En fait, « c'est au niveau de sous – ensembles intermédiaires, qualifiés de méso – systèmes, 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).

### 3.1.1- Une approche de la dynamique des systèmes

L'économiste « utilise aujourd'hui cinq cadres privilégiés d'analyse : l'entreprise, la nation et entre les deux, la branche, le secteur et *la filière* » (Soufflet, 1988). L'approche *filière* apparaît comme un champ, un cadre d'analyse, qui s'est ajouté à ceux de secteur et de branche, de même nature.

#### 3.1.1.1- Aux origines du concept

Historiquement, l'approche *filière* s'est constituée par le croisement entre des travaux issus de l'économie agricole et agroalimentaire [Bénard (1936) ; Milhau (1954) ; Goldberg (1957) ; Malassis (1973)] et de l'économie industrielle [De Bandt (1985) ; Perroux (1973) ; Morvan et Marchesnay (1979) ; Foray et Garouste (1985)].

Elle a été utilisée suite à l'incapacité des approches traditionnelles à appréhender la complexité du champ agro-alimentaire et à analyser toutes les interdépendances qui relient ses différentes composantes. Elle est également le résultat d'une irritation exprimée par les spécialistes

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

de l'économie industrielle «face à bien des approches théoriques trop évaporées, incapables d'évoluer au rythme des révolutions industrielles..., ensuite face aux démarches anglo-saxonnes qui, même si elles sont largement reprises et pillées apparaissent encore malgré tout trop engluées dans les préoccupations des théories de la firme les plus conventionnelles et incapables d'intégrer les transformations majeures que connaissent les systèmes industriels » (Morvan, 1985).

Au cours des années 1950, aux Etats – Unis, les travaux de Davis et Goldberg ont été les premiers à utiliser l'approche systémique pour analyser le complexe agro – alimentaire à partir des comptes nationaux. Ils ont ainsi défini le champ de l'« agribusiness ». Ils y précisent que « l'agro-industrie comprend trois agrégats : les industries qui fournissent l'agriculture, le secteur agricole et les activités de transformation/distribution » (Davis et Goldberg, 1957).

Par la suite, Goldberg a complété cette analyse méso-économique en l'appliquant à des produits ; il considère alors *la filière* comme un sous-ensemble autonome du système alimentaire global. S'appuyant sur une étude consacrée *aux filières du blé, du soja, et des oranges*, Goldberg avait défini l'approche comme l'ensemble des agents qui permettent la production et la circulation du produit considéré depuis l'amont de l'agriculture jusqu'à la consommation : Elle englobe tous les agents impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit. Dans le cas d'un produit agricole, elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs réalisant le stockage, les transformateurs, les grossistes et les détaillants, c'est-à-dire l'ensemble des agents permettant au produit brut agricole de passer de la production à la consommation. Elle concerne enfin toutes les institutions et les associations de commerçants qui affectent et coordonnent les niveaux successifs par lesquels transitent les produits » (Goldberg, 1968).

A la fin des années 1980, certains auteurs ont prédit le déclin de l'approche *filière*, en s'appuyant soit sur l'absence d'un statut théorique bien défini, soit sur l'émergence de grands groupes et de holding, qui par leur importance relative, domineraient la régulation économique des produits. Au-delà de ces critiques et réticences, force est de constater que la notion de filière a retrouvé une nouvelle jeunesse au cours de la décennie 1990. Dans les pays développés, l'approche filière, selon Bencharif (2007), a été réhabilitée pour au moins deux raisons majeures :

- Les exigences de traçabilité des produits se sont renforcées pour répondre à la montée des «angoisses alimentaires » et pour garantir la sécurité alimentaire des consommateurs.

- Le processus de mondialisation s'est traduit par un éparpillement des activités des entreprises à l'échelle internationale. Cet éclatement des activités à travers plusieurs pays a renforcé le besoin en analyses intersectorielles. En fait, la division spatiale et technique de la fonction agro-alimentaire qui s'est produite au niveau de chacun des pays se reproduit à l'échelle internationale.

Les pays en développement ont redécouvert les vertus de l'approche *filière* en relation avec la libéralisation de leur économie et la mise en place de nouvelles formes de coordination des activités. *La filière* représente un espace de concertation et d'organisation de l'interprofession. En outre, elle est de plus en plus utilisée en tant qu'approche du développement régional. Elle a été particulièrement sollicitée, compte tenu de la nécessité d'appréhender des changements rapides des systèmes agroalimentaires, de répondre à des enjeux de développement majeurs sur la sécurité alimentaire ou la compétitivité [Couty (1981) Hugon (1985) Lançon (1989) ; Moustier (1994) ; Bencharif et Rastoin (2007) ; Temple et al. (2008)]. Elle constitue une démarche efficace pour structurer l'analyse dans des contextes de fragilité des environnements institutionnels et de défaillance des systèmes d'informations statistiques.

#### 3.1.1.2- Son sens et sa portée

Selon Jez et al. (2009), *la filière* « correspond à l'ensemble des systèmes d'acteurs directement impliqués à tous les stades de l'élaboration du produit ». Pour le cas de l'aviculture, elle s'étend de l'amont de la production aux marchés de consommation finale, incluant la fabrication

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

d'aliment, la sélection-multiplication, les abattoirs, les ateliers de découpe, les producteurs de produits élaborés et de charcuteries de volailles, les centres d'emballage des œufs et de production d'ovoproduits,...

D'après Malassis et Ghersi (1992), elle se rapporte « aux itinéraires suivis par un produit (ou un groupe de produits) au sein de l'appareil Agro – alimentaire, elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérateurs (de production, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des produits et des facteurs de production le long de la filière et à son stade final »

Pour l'investigation, l'approche *filière* est une méthode faisant appel conjointement à l'approche systémique, l'économie industrielle et le management (Montigaud, 1992). Elle permet de décrire « l'ensemble des activités étroitement imbriquées, liées verticalement par l'appartenance à un même produit (ou des produits très voisins) et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur. Ces filières sont composées de niveaux ou de fonctions reliées entre elles par des mécanismes et des institutions qui ont pour tâche de gérer et de coordonner l'ensemble. Certaines de ces fonctions plus puissantes que les autres constituent les centres de commandes à partir desquels surgissent et aboutissent des boucles de rétroaction permettant à la filière de fonctionner et de s'adapter ».

Dans cet ensemble on peut identifier deux composantes : les facteurs structurels (produit, itinéraires, agents, opérateurs) et les processus de régulation. Lauret (1983) est d'avis que *la filière* est « une abstraction, une représentation d'une partie de la réalité économique visant à mesurer, à comprendre, à expliquer la structure et le fonctionnement d'un certain champ. Ce champ correspond à un découpage opéré dans le système de production et d'échange afin d'isoler la partie concernée par un produit ou une famille de produits, toute cette partie et cette partie seulement ». Il esquisse les éléments d'une grille opérationnelle :

Des éléments de description :

- Une définition précise des produits retenus ;
- Une définition de l'espace géographique pris en compte (nation, région, ensemble de pays libre échange, monde,...) ;
- Une définition d'une période (année, durée de la période de commercialisation, s'il s'agit d'un produit saisonnier) si l'on veut mesurer l'activité.

L'analyse *de filière* permet donc au final une représentation systémique d'un ensemble différencié et structuré, centré sur un produit, aux frontières identifiées au sein d'un système économique global.

Rainelli et al. (1988) soumettent une interprétation de *la filière*, par le filtre de concepts, qu'ils regroupent autour de cinq grandes conceptions :

La première met l'accent sur la dimension technique de la suite d'opérations conduisant d'une matière première à un produit fini.

La deuxième insiste sur les stratégies des agents économiques : par l'intermédiaire des capitaux mais aussi grâce à d'autres actifs, des firmes peuvent exercer une domination sur un ensemble de stades de production. *La filière* sert alors de référence pour analyser les stratégies d'entreprises.

La troisième est en fait une construction ad-hoc qui trouve sa justification dans des objectifs de politique industrielle. Dans ce contexte, *la filière* n'est pas bornée de manière rigoureuse : l'accent est simplement mis sur la recherche de la cohérence du système productif.

La quatrième saisie de *la filière* est celle de l'approche monographique correspondant à *la filière* produit. Il va s'agir d'étudier les relations entre les divers stades de production, afin de localiser les « segments les plus exposés à la stratégie des décideurs » et « les acteurs qui contrôlent le mieux le marché final ». De même, dans tous les cas, l'analyse conduira à mettre en évidence les

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

effets de domination, et plus particulièrement le sens (amont – aval ou aval – amont) dans lequel s'effectue cette domination.

La cinquième fait de *la filière* une modalité de découpage du système productif.

Privilégiant la présentation par les articulations entre briques, Toledano (1979) définit *la filière* comme « un ensemble articulé d'activités économiques intégrés, intégration consécutive à des articulations en termes de marchés, de technologies et de capitaux ». Cette perspective considère en priorité les paramètres de la régulation qui englobent les activités de production, de transformation et de distribution. De Bandt (1988) qualifie ces conceptions comme un cadre d'analyse délimitant les contours d'un méso-système productif, figurant une représentation d'un sous-système productif concret, un ensemble d'agents ou d'unités inscrits concrètement dans un espace d'activité spécifique. A une lecture de la succession de stades de fabrication reliés par des flux d'échanges - des échanges marchands de fournisseur à client ou, en cas d'intégration, de cession de produits – d'autres lectures mettent davantage l'accent sur les modalités d'organisation de ces relations marchandes et non marchandes entre les agents et sur le méso-système en tant qu'espace stratégique dans lequel s'affirment et se confrontent les jeux des acteurs. Perez (1983) définit *la filière* « comme un ensemble structuré d'organisations - les firmes - les marchés - dont l'étude du fonctionnement implique la référence aux stratégies des acteurs ».

Le dynamisme *des filières* est lié à la fois aux facteurs exogènes qui sous-tendent leur évolution (progrès techniques, changements de demande, géopolitique des échanges,...) et aux formes d'organisations internes. Ces dernières sont impactées par les évolutions marginales des facteurs exogènes et tentent souvent d'adapter leurs propres formes (arrangements organisationnels) afin de réduire l'incertitude découlant de leurs anticipations afin de limiter l'inertie découlant de l'absence de visibilité sur les changements d'environnement.

*La filière* permet de mettre en évidence au delà de la description des relations marchandes fournisseurs/clients ou cessions internes de produit en cas d'intégration, des segments stratégiques. Pour Fabre (1994) l'intérêt de cette approche tient aux possibilités d'analyse fonctionnelle et d'organisation de l'information nécessaires au secteur agricole pour disposer d'outils de simulation permettant à la fois de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre, les intérêts en jeu et les stratégies en place et de simuler des scénarios du possible. Cela en fait à la fois un outil d'aide à la décision et d'anticipation des effets. *La filière* a pour premier intérêt d'offrir une lecture dynamique ; de cerner le fonctionnement et les évolutions de systèmes complexes, vivant, réactifs à un/des environnements. En rendant compte des interdépendances entre agriculture, agrofourniture, IAA, distribution, en mettant en évidence les sites de formation de la valeur ajoutée et les mécanismes de régulation de par marchés/destinations concernés, elle permet de circonscrire la sphère d'influence des différentes catégories ou sous-ensembles spatialisés d'agents économiques et par là d'offrir les éléments nécessaires à la définition de politiques économiques publiques ou la planification stratégique d'entreprise situées (*i.e.* à partir de réalités concrètes) (Bencharif, 2007 ; Bombal et Chalmin, 1980).

L'approche filière gagne en pertinence lorsqu'elle prend en compte simultanément les niveaux micro et macro-économique. Le système *filière* dépend de ses constituantes, sans n'être que l'addition pure et simple des effets individuels (Khamassi – Efrat et Hassainya, 2001).

#### 3.1.2- Efficacité, efficience et compétitivité

La question sociale de la *compétitivité* des filières locales renvoie aux modalités de réajustement des performances de sous-systèmes dont les disjonctions protectrices (distance géographique, protections de marchés) s'amenuisent en laissant place à un immense marché mondial des valeurs et des produits où le marché walrasien s'impose – avec pour principales contraintes, des contraintes physiques liées à la dispersion spatiale des sites de production et de consommation. La

concurrentielle presque absente dans de nombreux pays du fait d'un déficit de produits alimentaires en regard de la demande qui s'efface.

#### 3.1.2.1- Qu'est – ce – que la compétitivité ?

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 » (Commission de Communauté Européenne, 1992). Cockburn et Siggel (1995) la définissent par ses effets : « 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, 1988).

Cette conception de la compétitivité se pose de façon relative. « .... qui relève d'une part de l'analyse macroéconomique à long terme, et concerne aux niveaux méso et microéconomique un ensemble de facteurs qui déterminent l'émergence de la solidarité industrielle.... » (Delmas, 1991). Elle renvoie à une position concurrentielle, des entreprises ou d'un ensemble défini sur un plan national ou un sous-ensemble sectoriel « la *compétitivité* d'une nation fait appel à la capacité à concourir sur les marchés internationaux, en maintenant ou en accroissant le niveau de vie des habitants. Quatre indicateurs sont définis : la productivité du travail, la croissance du salaire réel, le taux de rendement réel du capital dans l'industrie, les performances dans le commerce international » (Haudeville, 1990).

Dans un monde sans entrave 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 coûts et ses prix, celle qui ne l'est pas sort du jeu concurrentiel et disparaît. Cette capacité dépend de considérations ancillaires : « 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 et 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).

Le concept de *compétitivité* émane des sciences de gestion de l'entreprise (Bremond, 1993 ; Paché, 2008 ; Stassart et Mormont, 2008).

Il a vu son usage s'étendre à l'analyse des relations commerciales internationales dans un second temps pour exprimer les objectifs stratégiques sous-jacents de l'amélioration des ventes, de la recherche de taille critique, des dépenses en Recherche et Développement, de la maîtrise des coûts de production, motifs qui conduisent les entreprises à s'internationaliser. Martinet (1984) définit la *compétitivité* comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorise, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations ». « une firme sera dite *compétitive* pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents » (Pascallon, 1984).

L'internationalisation des activités impacte directement la *compétitivité*, et devient le phénomène explicatif majeur des processus concurrentiels. Dans certaines configurations, ce processus permet à la firme de réduire ses coûts par la relocalisation des unités de production vers des espaces offrant un bassin d'emploi à moindre coût, d'accéder à des ressources spécifiques (matières premières, personnel qualifié, infrastructure, sources d'approvisionnement, réseaux

relationnels et politiques), d'attirer et de fidéliser les hauts potentiels (motivation et responsabilisation des salariés). La croissance des marchés potentiels autorisent des économies d'échelle, un développement des compétences (techniques, commerciales, managériales, organisationnelles) à travers un échange avec une plus grande variété de consommateurs, de fournisseurs et de concurrents (Meier et Schier, 2005).

Elle contribue également à l'adaptation permanente de sa politique commerciale (meilleure connaissance des marchés, sensibilité accrue à la culture des pays, maîtrise des conditions de l'offre) et de son organisation (modernisation des unités de production, adaptation des circuits de distribution, réorganisation de la logistique, systèmes de gestion plus efficaces, réseaux d'innovation mondiaux, création de pôles d'excellence,...) en fonction des exigences et contraintes des marchés (Meier et Schier, 2005).

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 en regard de ceux posés sur le marché domestique. Aujourd'hui, les firmes se trouvent confrontées à des problèmes complexes issus de changements importants et rapides d'un environnement compétitif 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 une zone géographique dépend étroitement de sa *compétitivité* dans l'ensemble des autres zones. Les firmes doivent penser les marchés dans leur globalité et sont amenées à élaborer et mettre en œuvre des stratégies globales et non plus locales. 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 intervenants en sein d'une filière permettant de mieux percevoir les enjeux des mesures économiques ou l'impact des chocs externes.

La réussite japonaise a suscité un programme de recherche sur le rôle des comportements et des relations du travail sur la productivité. Le comportement coopératif serait facteur de productivité et de qualité du produit car il évite les pertes, les temps morts et le laisser aller en matière de qualité (Bremond, 1993). Une des questions centrale des sciences de gestion est de mesurer l'importance de ces comportements dans le fonctionnement des entreprises et leur impact sur la productivité.

En termes comptables, la *compétitivité* de l'entreprise se mesure par comparaison des coûts et des prix de revient et éventuellement des soldes intermédiaires de gestion<sup>3</sup> ou d'autres éléments comptables de façon à identifier l'origine des écarts de coûts. Elle dépend à la fois de la gestion interne, de la capacité d'innovation, de la capacité d'investissement, de l'adaptation à la demande et de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent.

Michael Porter (1999) définit le cadre d'analyse de référence, à la fois complet et intégratif, de la concurrence et de la *compétitivité*. Le cadre d'analyse portérien se réfère à une industrie, *i.e.* un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il s'articule autour de quatre axes interdépendants : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, les stratégies de base et l'avantage concurrentiel national.

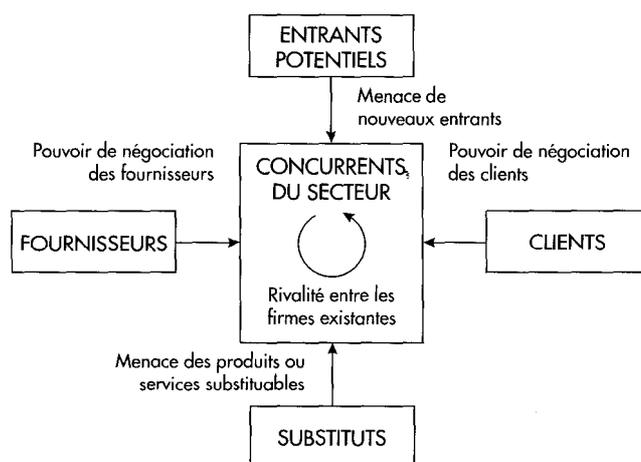
#### 3.1.2.2- Les forces concurrentielles :

Cinq forces déterminent l'état de la concurrence : 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.

---

<sup>3</sup> Chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation...

Schéma 8 – Schéma des forces qui commandent la concurrence (Porter, 1982)



Porter érige en principe de gestion que *la force concurrentielle* la plus importante détermine le profit d'une branche ; lui prendre en compte constitue donc une priorité stratégique. 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.

### 3.1.2.3- La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur permet un diagnostic des positions concurrentielles. Elle comprend : des activités qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente ; des activités de soutien. La qualité de leurs interconnexions au sein de la chaîne par liaisons internes voire externes détermine les avantages concurrentiels. L'avantage concurrentiel tenant autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes. Reformulé en question de recherche cela conduit à s'interroger sur les outils d'optimisation de la coordination. A partir du concept « chaîne de valeur de Porter, Gereffi et Bair (2001) ont développé le concept de Chaîne Globale de Valeur (CGV)<sup>51</sup> insistant sur l'importance des relations entre des acteurs « formellement » indépendants. Ces axiomes ont conduit à d'autres travaux sur la chaîne globale de valeur mettant l'accent sur la compréhension des processus de globalisation des économies [Gereffi et al. (2005)] ; [Palpacuer et al. (2005) ; Daviron et Gibbon (2002); Gibbon et Ponte (2005)]. Ils se focalisent de manière croissante sur leur incidence concernant les mécanismes de délocalisation et d'intensification des filières et les conditions sociales de production.

Dans la conception portérienne, le réseau organisationnel se construit autour du système d'échanges d'un produit reliant des ménages, des entreprises ou des Etats au sein de l'économie mondiale. Quatre caractéristiques principales sont attachées à l'approche CGV :

- le séquençage d'activités de la conception à la commercialisation,
- l'espace géographique dispersé pouvant concerner pays riches et pays en voie de développement,

<sup>51</sup> Cette approche connue sous le nom de «global commodity chain» est due à l'économiste américain Gary Gereffi qui s'est intéressé en particulier aux phénomènes de désagrégation et de délocalisation de l'industrie du prêt à porter (Cf. G. Gereffi and J. Bair, Local clusters in global chain : the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry, World Development, Vol. 29, N° 11, p. 1885-1903, 2001.

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

- la présence d'une gouvernance (rarement centrale) qui va affecter les ressources tout au long de la filière,

- le contexte socio-institutionnel : règles, normes et politiques.

Là encore la filière est davantage qu'une simple juxtaposition d'activités. *La chaîne de valeur* est le réseau qui sert à la coordination d'activités interdépendantes. Un schéma de coordination efficace s'impose pour que la filière et ses composantes soit en capacité d'utiliser efficacement les ressources dont elles disposent. Cette approche sous-tend que la gestion de la *chaîne de valeur* en tant que système et non comme juxtaposition d'éléments permet d'acquérir un avantage concurrentiel.

*La chaîne de valeur* d'une entreprise est donc à la base de sa *compétitivité* dans une industrie donnée, mais elle s'insère dans un flux d'activités plus large que Porter qualifie de « système de valeur »<sup>52</sup>. En effet, le produit passe de *chaîne de valeur en chaîne de valeur* des acheteurs successifs. Et c'est à chaque maillon de créer un avantage concurrentiel en coordonnant et optimisant les liens qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients au sein de *ce système de valeur*.

#### 3.1.2.4- Les stratégies de base:

De nombreuses définitions de la *stratégie* sont proposées<sup>53</sup>. Dans la définition de Chandler « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs » (Chandler, 1962; Ansoff, 1970; Bussenault et Pretet, 1998)<sup>54</sup>.

La *stratégie* est un effort de conception d'un plan d'action conscient : il consiste à préciser objectifs, analyses, programmes d'allocation des ressources, un plan explicite ou implicite de modes d'actions qui suppose une connaissance et un apprentissage de l'analyse *stratégique*<sup>55</sup>. La *stratégie industrielle* pose trois questions : Quel portefeuille d'activité sélectionner ? Quelle forme de développement adopter ? Quelle extension géographique donner à ses activités ?

De nouveaux outils d'analyse diffusés et enrichis dans les années 1980 distinguent quatre logiques fondamentales présidant à l'élaboration de *la pensée stratégique* en économie. **L'approche téléologique** accorde une place centrale à l'analyse de l'entreprise elle-même. Celle-ci est traitée comme un système gouverné par des dirigeants qui définissent « souverainement » sa finalité et son mode d'organisation. **L'approche écologique** privilégie l'analyse de l'environnement. **L'approche idéologique** accorde une place privilégiée au discours développé sur l'entreprise par les différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, cadres, employés) et ses partenaires (clients, fournisseurs, pouvoirs publics,...). Ces éléments de discours reflètent l'image que se font de l'entreprise l'ensemble de ces agents et en réaction de définir *la démarche stratégique* susceptible de répondre à leurs attentes et d'assurer la continuité du développement. **L'approche sociologique voit l'entreprise** comme une forme d'organisation sociale. A ce titre, elle est régie par des rapports de pouvoirs spécifiques. *La stratégie* la plus pertinente sera une résultante des négociations formelles ou informelles entre acteurs de la firme.

---

<sup>52</sup> La valeur finale créée par une entreprise est mesurée par le prix que les clients consentent à payer pour obtenir son produit. L'entreprise n'est rentable que si cette valeur est supérieure au coût global des opérations qui ont dû être effectuée.

<sup>53</sup> Cette notion a été d'abord développée par Carl Von Clausewitz en 1832. Parlant de l'art militaire, il dira que *la stratégie* "est l'usage de l'engagement aux fins de la guerre", ajoutant plus loin : "On peut donc diviser en éléments de nature différente les causes qui déterminent *en stratégie* le recours à l'engagement, à savoir : les éléments moraux, physiques, mathématiques, géographiques et statistiques".

<sup>54</sup> Bussenault et Pretet (1998) en font « une démarche, un état d'esprit ouvert, qui doit permettre à toute organisation de réagir à un changement, de veiller, de se mobiliser ; elle doit permettre de passer à l'action, faute de quoi, elle ne reste qu'un exercice intellectuel gratuit ».

<sup>55</sup> Pour Porter (1999), « formuler une stratégie, c'est par essence s'intéresser à la concurrence ».

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

Il aura fallu attendre le début des années 1950 pour voir s'amorcer sérieusement la réflexion à propos de *la gestion stratégique* des entreprises. Les réflexions portent essentiellement sur les problèmes pratiques liés à l'organisation des grandes firmes multinationales<sup>56</sup>. Fayol s'est intéressé à la fonction de direction dans la firme et a jeté les bases de la théorie administrative (Fayol, 1962). Marck et Simon proposent une première modélisation du processus décisionnel dans l'entreprise. La diffusion des approches en termes de « *matrice de portefeuille* » par les cabinets de consultants de la côte Est des Etats-Unis (Boston Consulting Group, Arthur D Little, Mc Kinsey) se fait à la fois dans l'entreprise et le monde académique au travers de publications. A partir de 1975, *la pensée stratégique* appuiera le développement de *méthodes d'analyse stratégique* qui répondent à un besoin de planification suscité par le passage d'un environnement économique stable à univers de turbulence. *La planification stratégique* à long terme fait place à des approches empiriques, plus flexibles. C'est *la gestion stratégique* en temps réel qui prend place, on cherche à savoir quelles sont les entreprises qui réussissent ? et pourquoi elles réussissent ? A partir d'enquêtes de terrain, Peters et Waterman mettent en évidence les huit facteurs clés de réussite des entreprises (Peters et Waterman, 1983)<sup>57</sup>. Ensuite Porter spécifie les deux grands types d'avantages concurrentiels ou *avantages stratégiques* (Porter, 1982, 1986, 1990) : Des coûts relativement bas ; Un ou des produits dont le caractère est perçu par les clients comme étant unique et supérieur aux autres au niveau d'un ou plusieurs de ses attributs. La phase suivante sera celle de *la globalisation stratégique* et de la recherche de flexibilité. Le crédo de la *stratégie de l'entreprise* devient *une stratégie d'adaptation* à l'incertain. Il n'existe pas de *stratégie* universelle même si la structure de l'industrie limite le champ des *options stratégiques* possibles. L'entreprise doit définir précisément le type d'avantage qu'elle va chercher à assurer. L'entreprise doit éviter ce que Porter dénomme l'enlèvement dans la voie médiane c'est à dire de suivre simultanément plusieurs *directions stratégiques*. *Le positionnement stratégique* de l'entreprise doit valoriser un avantage concurrentiel, une spécificité. Les entreprises et l'industrie dont elles relèvent doivent tirer profit des atouts que leur offre le contexte de leur localisation.

Une voie de comprendre les systèmes de coordination serait de refocaliser l'analyse sur le contexte national, en particulier sur les questions de contractualisation, tout en examinant les circonstances dans lesquelles se développent des relations relativement stables et comment ces relations sont produites par d'autres agents à l'échelle internationale (Whitley, 1996). Cette perspective replace au centre de la performance l'environnement local. « Il appartient désormais aux entreprises d'influencer leur contexte concurrentiel que de nouveaux types de relations entre les entreprises, l'Etat et les autres institutions locales sont nécessaires, .... La politique publique doit être considérée différemment » (Porter, 1999).

Ce nouveau modèle construit à partir de la théorie concurrentielle de Porter est basé sur *l'avantage concurrentiel national*. Une proposition théorique que nous mobiliserons pour étayer notre thèse.

#### 3.1.2.5- L'avantage concurrentiel national :

En revenant à l'échelle des Etats-Nations, Porter utilise pour une présentation empirique des positions, le concept de « grappe ». La compétitivité internationale de l'industrie d'un pays donné, résulte de 4 grands paramètres au sein d'un système interactif et interdépendant appelé losange ou

---

<sup>56</sup> Parallèlement des économistes remettent en cause certaines hypothèses fondamentales de l'école néoclassique traditionnelle, manifestation contredites par la réalité économique d'après guerre qui conforte l'intérêt de s'intéresser aux questions concrètes du fonctionnement de l'économie. Chamberlin, Robinson, Clark et Coase explicitent les motifs de la nature de l'imperfection des marchés. Knight introduit la notion de risque dans l'analyse du comportement de l'entrepreneur, Von Neumann et Morgenstern, Nash et Shubik les outils de la théorie des jeux. Schumpeter interroge le rôle de l'innovation.

<sup>57</sup> Elles ont le parti pris de l'action. Sont à l'écoute du client. Favorisent l'autonomie et l'esprit innovateur. Assoient la productivité sur la motivation du personnel. Se mobilisent autour d'une valeur clé. S'en tiennent à ce qu'elles savent faire. Préservent une structure simple et légère. Allient souplesse et rigueur.

diamant de Porter (Porter, 1999) : *l'état des facteurs de production, l'état de la demande, le contexte de la stratégie et de la concurrence, et enfin les industries connexes et d'assistance*. Ces déterminants interagissent et se renforcent mutuellement dans un processus dynamique. C'est le jeu conjugué de ces facteurs, auxquels Porter ajoute *l'incertitude et l'Etat*, qui détermine les chances qu'ont les entreprises d'un pays donné et dans une industrie donnée de construire *un avantage concurrentiel* par rapport aux entreprises concurrentes d'autres pays. Le schéma de base de la grappe est un « losange », une représentation du système industriel, ensemble interactif et interdépendant d'éléments. Ce ne sont plus les entreprises ayant les coûts les plus bas ou capables de réaliser les plus importantes économies d'échelle qui sont nécessairement supérieures et plus compétitives que les autres. La réussite d'une entreprise est fortement liée à son pays d'origine, notamment à l'avantage concurrentiel national que posséderait ce pays.

#### **3.1.2.5.1- L'état des facteurs de production :**

La dotation d'un pays *en facteurs de production* joue un rôle important dans le fait d'avoir *un avantage concurrentiel*. Mais ce n'est pas tant le réservoir *de facteurs disponibles* qui importe mais le rythme auquel ils sont créés, valorisés et spécifiquement adoptés à telle ou telle industrie (Porter, 1999).

##### **3.1.2.5.1.1- Ressources humaines :**

La maîtrise et l'amélioration des performances stratégiques en matière de gestion des ressources humaines sont un facteur clef de *la compétitivité*.

La gestion stratégique des ressources humaines cherche actuellement à contrer la lacune d'une vision centrée sur les activités en établissant un lien opérationnel entre stratégies d'entreprise et les stratégies de gestion des ressources humaines.

L'établissement d'un tel lien suppose que le premier responsable du service des ressources humaines soit membre à part entière de l'équipe de direction pour introduire la dimension « ressource humaine » comme élément important d'un choix stratégique, au même titre que le capital, la technologie, la clientèle, etc.,...

##### **3.1.2.5.1.2- Ressources physiques :**

Il s'agit de l'abondance, de la qualité, de la disponibilité et le coût de la terre, de l'eau et autres ressources, mais aussi de la situation géographique, du climat, la taille du pays, etc.,...

##### **3.1.2.5.1.3- Ressources en savoir :**

Il s'agit de l'existence d'universités et de centres de recherche, de l'expertise de conseil, des bases de données, de la création et de la diffusion des sciences et techniques, etc.,...

De tous les facteurs qui peuvent modifier les règles de la concurrence, le progrès technologique est à coup sûr l'un des plus importants, il est alors indispensable de prendre en compte, dans le cadre de l'analyse stratégique, les variables technologiques. Selon Porter (1990), "la technologie est incorporée dans toutes les activités créatrices de valeur de l'entreprise, et pas seulement dans les activités liées au produit. Ainsi, la gestion des ressources humaines fait appel à des technologies de formation professionnelle". Il affirme plus loin que "les sujets de préoccupation se sont élargis aujourd'hui au rôle de l'internet, aux nouvelles technologies de conception et de fabrication assistée par ordinateur et aux systèmes d'information d'entreprise".

#### **3.1.2.5.1.4- Ressources en capital :**

Même si la mondialisation des marchés financiers et l'intense circulation du capital nivellent peu à peu les spécificités nationales, la disponibilité et l'accès aux ressources financières sont encore déterminants.

#### **3.1.2.5.1.5- Infrastructures :**

Il s'agit du type, de la qualité et du coût pour l'usager des infrastructures mises en œuvre dans le jeu concurrentiel.

En définitive, il est évident que l'importance relative de chaque facteur varie selon les secteurs, même si la disponibilité de tel ou tel facteur n'est pas à elle seule une explication suffisante des performances au plan de *la compétitivité*. Enfin, la mondialisation a accru la mobilité à travers les frontières pour plusieurs facteurs de production, notamment les ressources humaines, les capitaux et les savoirs et technologies. Il en découle que la disponibilité locale d'une ressource est un avantage si la ressource demeure sur place.

#### **3.1.2.5.2 L'état de la demande :**

Dans tous les cas étudiés par Porter, la demande joue un rôle certain sur la détermination de *l'avantage concurrentiel national*. La question posée est de savoir quelle est la nature de la demande intérieure?

La demande est significative à travers :

- la structure et la composition de la demande intérieure, c'est-à-dire les besoins des différentes catégories de consommateurs (segmentation) ;
- le volume et le type de croissance de cette demande ;
- les mécanismes par lesquels les préférences domestiques sont transférées aux marchés étrangers (internationalisation).

La demande représente autant une opportunité à saisir par les entreprises qu'une pression qui les amène à chercher à satisfaire cette demande.

#### **3.1.2.5.3 Le contexte de la stratégie et de la concurrence**

Ce troisième déterminant de *l'avantage concurrentiel national* dans une industrie donnée porte sur le contexte dans lequel les firmes sont créées, organisées et dirigées, ainsi que la nature de la concurrence domestique.

Le cadre national affecte la manière dont les entreprises vont être gérées et dont elles joueront la concurrence : pratiques managériales, relations entre les différentes catégories de personnels et les dirigeants ainsi que leurs motivations respectives, correspondance entre les objectifs des entreprises et ceux des individus (dirigeants ou non), durabilité de l'engagement des investisseurs et des salariés dans un métier donné.

Par ailleurs, et contrairement à une idée répandue, il existe un lien entre l'intensité de la rivalité domestique et la création *d'un avantage concurrentiel* dans une industrie donnée. Les firmes disposent *d'avantages concurrentiels* à l'extérieur de leur marché d'origine lorsqu'elles disposent dans leur propre pays d'un environnement de compétition dynamique car la rivalité entre un groupe local de concurrents favorise l'innovation et le progrès puisque ces rivaux, opérant dans des conditions de base similaires (coût, accès au marché local), vont chercher à développer d'autres types *d'avantages compétitifs*.

#### 3.1.2.5.4 Les industries connexes et d'assistance :

Il s'agit de savoir si la nation possède-t-elle des industries amont et des industries apparentées compétitives sur le plan international ?

Pour un pays donné et un secteur donné, l'existence d'*industries amont compétitives* sur le plan international procurera à l'industrie d'aval certains avantages, dont notamment l'accès rapide et efficace aux inputs offrant le meilleur rapport qualité / prix, coordination entre les différentes activités ou liaisons entre les chaînes de valeur des entreprises et de leurs fournisseurs.

Par ailleurs, l'existence d'*industries apparentées* dans un pays donné conduit fréquemment à l'apparition de nouvelles capacités compétitives de l'industrie de référence. Il s'agit d'industries dont certaines activités figurant dans leurs chaînes de valeur respectives peuvent être coordonnées ou partagées ou d'industries qui mettent en jeu des produits complémentaires. Appelées aussi industries reliées ou de support, elles jouent autant par leur état de développement que par leur *compétitivité*.

A ces quatre déterminants de *l'avantage concurrentiel national*, Porter ajoute deux agents : *l'incertitude et l'Etat*.

#### 3.1.2.5.5 L'incertitude :

Dans l'analyse néo-classique traditionnelle, la firme est censée évoluer dans un environnement sans *incertitude*, où les agents possèdent une information parfaite sur l'état de la demande et sur les coûts. Cette situation a profondément évolué au cours des trois dernières décennies, et il est difficile à l'heure actuelle d'ignorer les apports de l'analyse économique à la compréhension de l'existence et du fonctionnement des organisations.

Dans cette nouvelle mutation, *L'incertitude* correspond à des événements qui n'ont que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements. *Ces événements aléatoires* créent des bouleversements permettant une redistribution des positions concurrentielles, à travers l'altération des conditions au sein du losange. A titre d'exemples, Porter cite notamment :

- les grands bouleversements technologiques et les inventions ;
- les changements majeurs dans les prix de revient ou les taux de change ;
- les décisions politiques et économiques de pays tiers,...

Ce sont les pays qui disposent du losange le plus favorable qui sauront le mieux convertir *l'incertitude* en *avantage concurrentiel* par la bonne exploitation des *événements aléatoires* qui surviennent.

Dans cette optique, l'entreprise doit mettre à profit ses activités pour produire le maximum de valeur tout en restant en bonne liaison avec *la chaîne de valeur* de ses partenaires, fournisseurs et clients, au sein *du système de valeur*. La formulation de *la stratégie* de l'entreprise doit lui permettre de se positionner au mieux dans son secteur d'activité tout en valorisant au mieux *l'avantage concurrentiel national* qui existe dans cette industrie.

A côté de cette théorie complète qui fait autorité en matière *d'analyse concurrentiel et de la compétitivité*, des présentations plus simplifiées et plus vulgarisées sont proposées où les déterminants de *la compétitivité* portent sur deux composantes complémentaires : *la compétitivité – prix et la compétitivité hors prix*.

Les déterminants de *la compétitivité – prix* portent évidemment sur tous les facteurs qui influencent directement et forment le prix d'un bien ou d'un service, c'est à dire le coût du produit. Pour les produits exportés, on considère aussi le taux de change de la monnaie du pays, par rapport à celle du pays destinataire, et la politique de marge à l'exportation.

Toute réduction de l'un de ces facteurs abaisse le coût du produit et, en conséquence, son prix, toutes choses égales par ailleurs. D'où l'idée, par exemple, de la délocalisation de la production

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

de certains produits incluant beaucoup de travail vers des pays et régions où le coût de la main d'œuvre est plus faible.

Les déterminants de *la compétitivité hors – prix* sont plus complexes et plus difficiles à cerner. Sans être en relation avec le prix d'un produit donné, ils tendent à faire préférer ce produit à ceux des autres entreprises. Les principaux déterminants sont de trois catégories :

- L'existence d'une capacité physique de production pour répondre et s'adapter à la demande et éviter ainsi le déplacement des consommateurs vers les concurrents ;
- La qualité du produit qui devient de plus en plus un défi et un enjeu de *compétitivité* et comporte, outre les caractéristiques objectives du produit, la perception que s'en font les acheteurs, le délai de mise en marché et de disponibilité au consommateur;
- La différenciation du produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autres entreprises ; cette caractéristique de *compétitivité hors – prix* est, comme la précédente, le résultat de l'innovation.

Ces deux formes de *compétitivité* ne s'opposent pas mais se complètent. Certains entreprises mettent l'accent plus sur l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, *la compétitivité hors – prix* permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation d'économie d'échelle qui finissent par renforcer *la compétitivité – prix*.

Enfin, l'analyse approfondie révèle les nombreuses possibilités qu'a encore *l'Etat* de contribuer à l'aménagement de *la compétitivité* de ses entreprises à travers une action plus ou moins directe sur un ou plusieurs de ses déterminants.

Selon Renversez et al. (1998), La dynamique de l'économie internationale résulte « d'une combinatoire entre les avantages compétitifs *spécifiques et transférables internes* aux organisations / firmes (produits, savoir-faire, apprentissage, rentes technologiques,...), les avantages *absolus ou comparatifs* propres *aux territoires* (ressources naturelles, bassin de main d'œuvre, attitudes et valeurs, effets d'agglomérations, milieu innovant), et les *avantages compétitifs créés par les centres de décision collectifs* (politiques macro-économiques et industrielles, environnement institutionnel, « gouvernance, normes). La *compétitivité systémique* est créée par une interaction entre les niveaux macro, méso et micro. Elle est au cœur des liens entre la politique économique, l'économie industrielle, la théorie des organisations et les théories institutionnelles ».

#### 3.2- POUR UNE UTILISATION DE L'ECONOMIE NEO-INSTITUTIONNELLE

L'économie des organisations a pour objet les unités économiques en tant qu'ensembles structurés et les questions relatives à l'allocation des ressources entre agents (Menard, 1996). « Elle oscille entre deux perspectives. L'une, globalisante, s'intéresse à l'ensemble des arrangements institutionnels qui permettent d'assurer la production et l'échange dans une économie de marché. L'autre, plus restrictive et plus conforme à la tradition, s'en tient à l'analyse de l'organisation comme entité économique distincte, c'est-à-dire comme lieu de décision unifié en dernier ressort, l'archétype en étant l'entreprise » (Menard, 2004). Elle se propose d'expliquer comment les institutions facilitent certaines transactions, les contraintes qui rendent le marché inopérant, la façon dont ces contraintes peuvent être diminuées grâce à des arrangements alternatifs, la façon dont les organisations s'adaptent aux changements. Elle étudie la coordination des comportements individuels par des règles organisationnelles internes et la coordination marchande.

##### 3.2.1- La théorie des coûts de transaction :

Les approches contractuelles et de façon plus générale les théories de l'organisation se sont progressivement substituées dans la littérature économique à la théorie de l'équilibre général dans la formulation des modèles de comportements. Ces approches ont suscité un intérêt particulier, non

seulement en raison de leurs fondements micro-économiques, mais aussi, parce qu'elles permettent d'expliquer des phénomènes d'importance cruciale pour le management stratégique, notamment les frontières de la firme.

En économie, les frontières de la firme peuvent être définies en termes de droits de propriété, c'est à-dire par rapport aux actifs possédés par la firme. Cette interprétation a des implications sur la manière qu'ont les sciences de gestion de traiter le problème des frontières de la firme en termes d'organisation de transactions, les actifs et les transactions étant liés. Par conséquent, le problème des frontières de la firme est en rapport avec les activités et les transactions placées dans son périmètre (Foss, 1997). Ces dernières s'organisent selon différents modes, à l'intérieur de la firme (hiérarchie) et à travers des pratiques intermédiaires ou hybrides (joint-ventures, accords de licence, sous-traitance), par le marché.

#### 3.2.1.1- Le concept de coûts de transaction pour expliquer les difficultés à se coordonner :

Par *transaction*, on entend " le transfert entre unités technologiquement réparables de droits d'usages sur des biens et services" (Menard, 2004). Les *coûts de transaction* peuvent être définis comme "ce qu'il en coûte d'organiser une transaction, ou plus formellement, comme les coûts comparatifs de planification, d'adaptation et de suivi de transfert de droits associés à des tâches, dans le cadre d'arrangements organisationnels alternatifs " (Williamson, 1985). Il s'agit du coût de la forme d'arrangement retenu pour organiser le transfert d'un droit de propriété, celle-ci pouvant être, le marché dont la coordination est assurée par un système de prix, la firme et la coordination hiérarchique, la relation contractuelle, bi ou multilatérale.

Au cours d'une transaction plusieurs types de coûts se surajoutent. Les coûts *ex-ante* proviennent essentiellement de trois facteurs : i. le coût de recherche d'un fournisseur (*i.e.* un coût d'information) ; ii. le coût d'élaboration du contrat (*i.e.* c'est-à-dire ce qu'il en coûte de négocier et d'écrire un contrat en tenant compte d'événements difficiles à anticiper, ou conditionnels) ; iii. le coût des mécanismes de garantie mis en place *ex-ante*. Les coûts *ex-post* suivent la mise en œuvre de la transaction, et peuvent aussi se ventiler en trois composantes : i. le coût de suivi du contrat (*i.e.* contrôle de l'exécution du contrat) ; ii. les coûts d'exécution (*i.e.* par exemple le recours à une tierce partie) ; et iii. les coûts d'adaptation ou de renégociation du contrat.

À côté de ces coûts directs existent des *coûts indirects*, qui ne sont pas propres à une *transaction* particulière, mais résultent de la construction des conditions institutionnelles requises pour que les *transactions* puissent avoir lieu (North, 1990). Très sommairement, ces coûts « tiennent d'abord à la taille du marché: dans une économie où le volume des transactions et le nombre d'intervenants sont importants, la mise en relation des parties exige des dispositifs techniques et socio-économiques complexes. Une deuxième source de coûts, qui là aussi tendent à croître avec la taille du marché, vient de la production d'information sur les caractéristiques des biens et des services (qu'on pense aux dispositifs requis pour signaler et garantir les normes de qualités dans l'agro-alimentaire). Une troisième source de coûts provient des institutions nécessaires à la réalisation efficace des *transactions* (par exemple la création d'un système de mesure unifié) et à la dissuasion des tricheurs (mise en place de lois, de tribunaux et de forces de police) » (Menard, 2004).

#### 3.2.1.2- Les coûts de transaction et leur impact sur la gestion de l'entreprise :

Ronald Coase en pionnier suggère la capacité de l'entreprise à effectuer des *transactions* de manière plus économique que le marché<sup>58</sup>. Depuis, les modalités *transactionnelles* font également

<sup>58</sup> Il tient à l'accroissement considérable de la part des transactions dans le produit national brut d'un pays. Wallis et North (1986) ont montré que les coûts de transaction représentaient 45 % du PNB des Etats - Unis en 1970 alors qu'ils n'étaient que de 25 % en 1870.

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

partie de l'objet de l'analyse économique. Ce déplacement du champ d'application de l'économie est essentiel<sup>59</sup>. Dans la théorie néoclassique toute forme d'accord est considérée comme suspecte. Les contrats de distribution exclusifs, les accords de licence ou de franchise ainsi que les rachats de fournisseurs ou de clients créant une intégration verticale, sont perçus à priori comme une action de la firme pour s'assurer un pouvoir de marché. Elle cherche à jouer sur les prix et s'assurer d'une rente illégitime qui va à l'encontre du bien-être des consommateurs. On trouve par exemple un argument de ce type dans le cas du système label avicole en France<sup>60</sup>. Les autorités ont considéré qu'il y avait dans le secteur des mouvements collusifs destinés à réduire la concurrence au détriment du consommateur.

Depuis 1985, la *théorie des coûts de transaction* a donné lieu à de très importants développements empiriques.

L'intérêt des entreprises est basé sur trois remises en cause. La première concerne l'intégration verticale. Elle était souvent considérée auparavant comme la meilleure solution pour l'entreprise qui pouvait ainsi tout organiser et tout contrôler à l'intérieur de ses propres frontières. L'archétype était IBM. Cette société se sentait alors capable d'acquérir à l'extérieur toutes les compétences pour développer, fabriquer et vendre elle-même tout ce qu'elle souhaitait faire avec ses clients. La première chose que les entreprises ont faite pour remettre en cause ce principe a été l'accroissement de la sous-traitance et le développement considérable des alliances. Les frontières de l'entreprise se sont considérablement rétrécies et elles sont devenues beaucoup plus floues. En 1996, avec à peine un peu plus de deux cent mille personnes, IBM compte environ deux fois moins d'employés qu'en 1989<sup>61</sup>. Elle est engagée dans un nombre très important de collaborations et de sous-traitances avec d'autres firmes.

La deuxième remise en cause des principes de management inclut les préoccupations nouvelles de l'internationalisation des entreprises. Les multinationales existent depuis un siècle et se sont fortement développées depuis 1945 (Ghertman, 1989). La nouveauté vient de ce qu'elles doivent maintenant faire le choix de leur mode de présence à l'étranger dans des environnements asiatiques. Ils sont beaucoup plus incertains que les environnements européens et nord-américains dont elles avaient l'habitude. Elles ont donc encore plus besoin qu'auparavant d'une méthode leur permettant de choisir entre les différents modes possibles de présence à l'étranger.

Le troisième domaine de remise en cause est évidemment le Taylorisme c'est-à-dire la division scientifique du travail et son corollaire, la parcellisation des tâches avec l'augmentation des procédures et des contrôles. Elle a conduit à un accroissement considérable des bureaucraties internes au sein des grands groupes dans les firmes occidentales. Ces bureaucraties

---

<sup>59</sup> La deuxième raison tient aux préoccupations actuelles des dirigeants. Au 19<sup>ème</sup> siècle, lors de la construction des économies industrielles, tout ce qui se produisait se vendait. Les dirigeants pouvaient donc concentrer leur attention uniquement sur les questions de production. Maintenant, leur tâche est totalement différente. Ils ne gèrent plus des unités de production et des vendeurs. Ils font du management stratégique. Cette pratique (Ghertman, 1989) se définit en trois dimensions. Les chefs d'entreprise doivent d'abord s'intéresser à décider de leurs domaines d'activités, c'est-à-dire les secteurs dans lesquels ils peuvent fabriquer les produits ou mettre sur pied des services qui seront vendus. Ensuite, il leur faut construire des organisations qui représentent une capacité leur permettant de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de plus en plus international. Troisièmement, ils ont besoin de se décider sur les opérations qui doivent être faites à l'intérieur des frontières de leur entreprise, sous-traitées à des fournisseurs ou distributeurs ou réalisées sous forme de filiales communes ou d'alliances avec d'autres entreprises qui peuvent être également des concurrents. En théorie des coûts de transaction, ces décisions correspondent au choix entre des modes de gouvernance alternatifs. Les dirigeants doivent donc intégrer trois types d'analyse : l'économie de leur secteur, celle de leurs capacités et enfin la nature des transactions auxquelles leur groupe participe.

<sup>60</sup> Conseil de la concurrence, décision 94-D-41, Bulletin officiel de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (BOCCRF).

\* 17 Décembre 1994.

<sup>61</sup> **GHERTMAN M.** - " Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction".

Département stratégie et politique d'entreprise. Groupe HEC, France.

<http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/252a7f1f27a9b708afcd9884e36024.pdf>

### **Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique**

organisationnelles ont été fortement remises en cause par la concurrence asiatique. Une des premières choses que les entreprises américaines ont faite, "a été de supprimer la division scientifique du travail. Le nombre de contrôleurs de gestion, planificateurs et autres hommes d'état major des entreprises a été considérablement diminué. Ils grevaient les coûts fixes et empêchaient souvent les opérationnels de faire leur travail en étant fortement motivés et donc efficaces" (Ghertman, 1989). *La théorie des coûts de transaction* facilite cette économie sur les coûts internes de la bureaucratie en proposant un moyen de choix entre des modes de gouvernance possédant des intensités bureaucratiques différentes.

L'analyse en termes de *coûts de transaction* a ouvert donc la voie et continue de dominer le paysage comme référence obligée. Un apport majeur de cette théorie tient dans l'explication qu'elle fournit à l'existence et aux caractéristiques d'arrangements organisationnels alternatifs, et dans les outils qu'elle propose pour rendre compte des incessants arbitrages entre les différents modes d'organisation.

#### **3.2.2- La diversité des modes d'organisation des transactions :**

Il faudra attendre Davis et North (1971) pour que soit décrite la diversité des «arrangements institutionnels» servant de vecteurs aux *transactions*. Ce sont ces arrangements que Williamson qualifiera par la suite de «structures de gouvernance ». Il suggère à partir des années 70, un programme de recherche où il associe les formes d'arrangement organisationnel à un degré de coûts de *transactions*. L'entrepreneur retient la forme organisationnelle qui réduit la somme des coûts de transaction et de production. Chaque structure possède un avantage relatif en fonction de la combinaison des trois facteurs suivant : l'incertitude affectant une *transaction* (ou une famille de *transactions* homogènes), sa fréquence, et le degré de *spécificité des actifs*.

Nous allons caractériser ici ces trois notions, de manière à mieux montrer leurs propriétés fondamentales et à mieux les différencier.

##### **3.2.2.1- L'organisation :**

*L'organisation* ou « entreprise intégrée » est une idée ancienne. Son acception moderne invite à proposer cette définition : "une unité économique de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue, en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants (Menard, 1993) " Pour Herbert Simon (1978), *l'organisation* « est principalement un lieu de problèmes et de décisions individuelles, toute explication de l'organisation passe par l'étude de choix individuels ». Ses objectifs stratégiques généraux sont la réduction des coûts de transaction (coûts de fonctionnement des systèmes d'échange), la dotation d'une capacité de traitement de l'information, la réduction des conflits engendrés par les comportements opportunistes d'agents. Au final, les organisations agissent comme « *des facteurs de stabilisation de l'environnement* ». D'après Claude Menard (1993), contrairement à l'hypothèse sous-jacente du *marché walrasien* régulé par *une main invisible*, dans *l'organisation*, « il y a coordination consciente, ex-ante, des actions des individus et des ressources dont ils disposent ». Plus encore, cette coordination « prend une forme spécifique, celle du commandement : la hiérarchie constitue une pièce maîtresse de l'allocation des ressources dans *l'organisation*. Autrement dit, *l'organisation* se traduit par une distribution asymétrique des droits de décision » (Menard, 1993).

*L'organisation* apparaît donc comme un arrangement conscient résultant du choix des parties de coordonner délibérément leurs actions sur une base régulière et pour des objectifs spécifiques, ces choix étant rendus compatibles par une combinaison de commandements et de coopérations dont l'efficacité détermine les frontières de *l'organisation*.

### Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique

Néanmoins, l'exploration plus attentive des différents arrangements servant de supports aux *transactions* dans une *économie de marché* a révélé progressivement l'existence d'une catégorie d'arrangements qui se distinguent des *marchés* sans pour autant relever de *l'organisation intégrée*.

#### 3.2.2.2- Les formes organisationnelles hybrides : méthode de choix des modes de gouvernance pour économiser sur les coûts de transaction :

Par *hybrides*, on entend « des arrangements institutionnels reposant sur des accords de long terme (ou de court terme automatiquement renouvelables) entre partenaires qui maintiennent leur autonomie de décision et des droits de propriété distincts tout en acceptant une coordination partielle sur un segment de leur activité et/ou de leur domaine de décision » (Menard, 2004). Ces *formes hybrides* désignent une classe de « structures de gouvernance » qui assurent le pilotage de *transactions* impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des unités autonomes, sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée (Menard, 1996). Autrement dit, un *arrangement hybride* se caractérise par des accords entre entités qui restent distinctes, mais qui acceptent de partager certaines ressources et de prendre certaines décisions en commun, en vue d'objectifs qui ne correspondent qu'à un sous-ensemble de ce qui définit chaque entité.

Dans une optique de recherche-intervention, en mesurant les coûts de transaction des différentes interfaces de la chaîne de valeur, il doit être possible d'apprécier la performance des choix de coopération/internalisation des activités<sup>62</sup>. Centrer l'analyse sur les coûts de *transactions* permet d'apprécier des éléments indispensables à la réalisation de la division du travail dans une filière. Une économie qui ne peut assurer efficacement les transferts de droits serait incapable de développer des systèmes de production complexes, exigeant la combinaison d'inputs variés et de compétences diversifiées.

### 3.3 – RETOUR SUR LA PROBLEMATIQUE ET LE CADRE D'ANALYSE :

Sur le plan théorique, le changement graduel de paradigme (changement d'échelle, axe d'entrée, nouvelles préoccupations) s'est traduit par la rénovation du cadre analytique dans le champ de l'économie des relations verticales appliqué à l'analyse des systèmes agroalimentaires par l'intégration progressive de nouveaux référentiels.

On peut distinguer, notamment, les travaux portant sur la chaîne globale de valeur [Gereffi et al. (2005)], en mettant l'accent sur la compréhension des processus de globalisation des économies [Palpacuer et al. (2005) ; Daviron et Gibbon (2002); Gibbon et Ponte (2005)]. Ils se focalisent de manière croissante sur leur incidence concernant les mécanismes de délocalisation et d'intensification des filières longues (commerce international des fruits et des légumes) et les conditions sociales de production.

D'autre part, les travaux de Porter sur les sources de l'avantage concurrentiel des entreprises viennent enrichir les cadres de référence de l'analyse de filière [Porter (1985)]. Ces travaux complètent les approches en termes de « supply chain » (chaîne d'approvisionnement) qui utilisent des outils d'aide à la décision stratégique relevant des sciences de gestion [Paché (2008) ; Stassart et Mormont (2008)].

---

<sup>62</sup> Chaque firme doit conserver l'activité ou les activités qui correspondent à son « cœur stratégique ». L'idée de réseau signifie que toute entreprise évoluant dans le système considéré, donc participant au réseau, peut acquérir une flexibilité d'actions sans être obligée de tout acquérir, elle a la possibilité néanmoins d'acquérir des produits et techniques de ses collaboratrices sans être aussi obligée de les produire.

Selon Guilhon et Gianfaldoni (1990), le réseau d'entreprises est un mode d'organisation par lequel les firmes qui le composent coordonnent leurs activités en créant une organisation susceptible d'engendrer, dans une dynamique longue, des externalités positives et de valoriser des opportunités internes et externes. Parmi les principaux critères avancés, on trouve la connexion et la transversalité, la présence de relations de confiance, le respect de l'identité des partenaires, la définition d'un espace de convergence avec compétition et une analyse stratégique (Montigaud, 2006).

### **Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique**

D'autres renouvellements sont apportés par l'économie néo-institutionnelle qui se concentre sur l'analyse des transactions (contrats formels ou informels, marché ou hiérarchie / intégration). Cette approche fournit un cadre théorique complet sur les relations particulières entre deux «maillons» de la filière. Elle réalise, par exemple, des études du design des contrats qui remettent en cause la seule nature conflictuelle des relations entre les acteurs par l'analyse de la quasi-rente contractuelle.

La demande sociale qui a initié ce programme de recherche appelle une analyse systémique de la compétitivité de la filière avicole algérienne et sur sa capacité d'adaptation aux nouvelles contraintes environnementales. En préalable, nous avons passé en revue des concepts théoriques se rattachant au sujet d'apprécier leur possible contribution à la défense d'une thèse. Les cadres d'analyses dit de filière et celui du « losange de Porter » et celui de la théorie des « coûts de transaction » nous semblent les plus appropriées et ont été retenue.

La dimension systémique et sa capacité de désagrégation des pièces du puzzle empirique du secteur avicole font de l'approche filière le premier cadre pertinent. En permettant d'apprécier l'*avantage concurrentiel* des entreprises au plan méso-économique, un sous-ensemble sectoriel dans une nation, *la théorie du losange* développée par Porter offre un second cadre pertinent. *La théorie des coûts de transaction*, offre une capacité de traitement des modes alternatifs d'arrangements constitutifs des nœuds transactionnels qui complète les deux grilles précédentes.

#### **CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE :**

Nous avons précisé au cours de ce troisième chapitre ce que sont les concepts et les modèles qui composent notre cadre d'analyse tout en interrogeant leurs intérêts et leurs limites. Il ressort de notre investigation pour comprendre les mécanismes de développement des filières que pour répondre à la question des éventuelles carences organisationnelle des systèmes productifs, l'approche filière permet d'enrichir l'analyse stratégique et peut être croisée avec d'autres cadres analytiques pour saisir les facteurs de sa performance sur les plans méso et micro-analytiques. Elle semble parfaitement appropriée à une étude de cas et le parti pris de ne pas procéder à une étude comparative des filières avicoles dans le monde.

Dans le cas particulier de l'Algérie, où l'on observe un rétrécissement de la rente énergétique et une concurrence accrue entre agriculture et industrie, donc une déstructuration des filières agroalimentaires, il est indispensable d'œuvrer dans le sens d'une articulation des objectifs et des moyens disponibles, en articulant les divers métiers en présence, c'est-à-dire en réalisant une convergence entre le potentiel agricole et rural en général et celui qu'offre l'appareil industriel.

Dans cette optique, l'analyse de la dynamique du système agroalimentaire, revient à poser la problématique de la transformation des concurrences en convergence entre les plans horizontaux de la filière et les maillons de la chaîne verticale de valeur, d'une part, les industries agro-alimentaires et la sphère économique nationale d'autre part, dans la perspective d'une croissance plus active et plus cohérente.

**CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :**

La demande sociale qui a initié ce programme de recherche nous questionne sur le devenir d'un pan important de l'agriculture algérienne, la filière avicole. L'examen de la question qui est adressée à la recherche, et qui nous échoie, porte sur les déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles algériennes dans un contexte de transition vers une régulation marchande et une ouverture du marché national à la concurrence. Le classicisme de cette problématique ne limite pas l'intérêt qui peut être trouvé dans l'exercice d'analyse d'une telle filière. La forme des questionnements posés appelle un cadre d'analyse systémique adapté aux caractéristiques idiosyncrasique du contexte institutionnel dans lequel évoluent les composantes, entreprises privées et publiques. Le cadre d'analyse approprié à l'évaluation des facteurs de performance et à la mesure du degré de compétitivité de la filière avicole algérienne n'existe probablement pas. Pas plus qu'il n'en existe sur sa capacité d'adaptation aux nouvelles contraintes environnementales. Il reste donc à créer. Le second attrait de ce travail réside dans la confrontation d'une configuration concurrentielle spécifique à un ou des modèles de représentation de ses contraintes. Une interrogation de la capacité de la représentation d'une réalité empirique par les outils conceptuels que propose la théorie économique est un challenge séduisant.

Nous ne chercherons pas à apporter une réponse théorique aux problématiques rencontrées mais plutôt à définir un cadre d'analyse des expériences économiques et politiques examinées et à éclairer les conditions du changement institutionnel contemporain à partir d'une représentation d'une réalité empirique complexe, urgente et mouvante. L'examen minutieux des paramètres structurels de la filière, des jeux d'acteurs et de leur vision économique donnent des réponses éclairantes aux questions des déterminants de *la compétitivité* des entreprises avicoles algériennes. Cette interrogation trouve toute sa pertinence une fois reformulée en hypothèses de recherches, dont une hypothèse principale et trois secondaires.

L'examen des transformations du contexte général au chapitre I montre que ces dernières années, de grands complexes avicoles émergent et se positionnent en tant que « producteurs globaux », de très grande taille et en nombre limité, capables d'alimenter la demande mondiale au détriment des filières locales. Ce mouvement est accéléré par le développement de conglomérats et d'alliances stratégiques intégrant tant l'amont qu'avec l'aval de l'industrie avicole dans des pays richement dotés en ressources agricoles et technologiques (Brésil, Etats-Unis, Union Européenne).

Les formes et les facteurs d'évolution endogène de la filière retranscrit au cours du chapitre II suggèrent que depuis les premières décisions d'investissement dans une option industrielle, l'aviculture algérienne est confrontée à un processus récurrent de remise en cause des méthodes de production et des modèles d'organisation. Sur un plan théorique cette trajectoire stochastique s'explique en partie par l'absence des prérequis à une stabilité de l'activité. Les cadres juridiques et économiques qui devaient servir de socle à la régulation de la filière ont de profondes carences. Pourtant la filière a fait l'objet de politiques volontaristes de la part des pouvoirs publics qui restent actionnaires d'une fraction significative de l'appareil industriel, tant en amont de l'agriculture, qu'en aval, dans la transformation, voire le commerce de détail. L'Etat intervient également dans la fourniture des intrants pour lesquels la filière dépend d'approvisionnement extérieurs. L'adaptation de la politique économique en faveur de l'agriculture et de la filière avicole en particulier est posée. Ce facteur pris isolément ne peut toutefois expliquer l'inadaptation de la filière aux impératifs de l'ouverture à la concurrence. D'autant plus que celle-ci bénéficie d'aides publiques conséquentes qui jouent en faveur de sa capacité à alimenter une partie de la demande nationale. Nous faisons le choix de privilégier une hypothèse de carences endogènes dans la détermination des performances de la filière.

### **Chapitre III - L'organisation des filières : mobilisation d'un cadre d'analyse théorique**

#### *Formulation de l'hypothèse principale*

*Dans un contexte de transition vers une régulation marchande, l'existence d'un environnement institutionnel incitatif est une condition nécessaire mais pas suffisante pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises avicoles, il faut l'émergence d'une pluralité d'acteurs capables de se mobiliser dans un processus innovant.*

La réflexion préalable menée au chapitre I montre des limites aux ajustements conduits pour adapter l'environnement national aux contraintes d'une économie ouverte, limites pouvant avoir des implications sur le fonctionnement et la dynamique des entreprises de la filière. Plusieurs indices tendent à indiquer que la libéralisation de l'économie algérienne a affecté directement ou indirectement une filière avicole locale peu structurée. La poursuite de la transition d'une configuration douanière permettant une protection efficace de la filière à une situation de concurrence ouverte suggère de s'interroger sur l'effet des politiques agricoles conduites et de s'interroger sur les articulations nécessaires avec l'organisation interne de cette filière.

#### *Formulation des hypothèses secondaires*

- *La compétitivité insuffisante des entreprises avicoles serait pour une part liée à l'inexistence d'un environnement national (économique, social, institutionnel et juridique) incitatif, à des limites dans la conception et la réalisation des politiques de filière ;*
- *L'un des déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles serait lié à leur incapacité d'innovation à la fois sur un plan technique et surtout sur le plan organisationnel ;*
- *L'un des déterminants de la compétitivité insuffisante des entreprises avicoles serait lié au dysfonctionnement de la filière dans laquelle ces dernières évoluent.*

Dans la perspective d'une mise à l'épreuve de ces hypothèses, l'approche filière croisées avec l'économie des coûts de transaction et l'approche *porterienne* paraît féconde, à la fois en tant que piste de recherche nouvelle ouvrant la voie à la compréhension fine des déterminants structurels de la compétitivité des entreprises et des mécanismes de coordination/incitation de leurs relations.

**PARTIE II :**  
**ANALYSE DES**  
**DÉTERMINANTS DE LA**  
**COMPÉTITIVITÉ DES**  
**ENTREPRISES AVICOLES**  
**ALGÉRIENNES**

## ***Partie 2- AnalyLes déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles algériennes***

### **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE :**

Cette deuxième partie est l'occasion d'effectuer une vérification empirique des propositions théoriques des chapitres précédents. Elle comporte trois chapitres. Le premier a pour objectif de présenter l'enquête de preuve, les méthodes d'investigation et de traitement des données. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les principaux résultats obtenus et discussion. Dans le troisième chapitre, nous chercherons à démontrer qu'en l'absence d'une organisation de filière, il ne peut y avoir d'avancée dans le processus d'amélioration de la compétitivité des entreprises avicoles.

**CHAPITRE IV :**  
**ENQUÊTE DE PREUVES,**  
**MÉTHODES**  
**D'INVESTIGATION ET DE**  
**TRAITEMENT DE**  
**L'INFORMATION**

**INTRODUCTION :**

Le rôle joué par l'aviculture algérienne dans le renforcement de la sécurité alimentaire dans notre pays a justifié son choix comme objet d'étude (cf. chapitre I et II). Notre parcours professionnel antérieur en tant qu'observateur direct de son développement a également joué un rôle dans ce choix. Il facilite notre accès aux sources d'information nécessaires, conditions d'accès dont les modalités sont essentielles compte tenu du caractère empirique de notre projet de thèse conçu en réponse à une demande institutionnelle d'analyse systémique de la compétitivité des entreprises avicoles. Cette demande de traitement systémique de la question empirique nous a orienté vers une approche filière. Au cours du chapitre III nous avons passé en revue plusieurs corpus théoriques appartenant à l'économie industrielle et en particulier certains de ceux traitant de l'économie néo - institutionnelle. Cette revue a orienté l'ensemble de notre perspective théorique. Cela nous a permis d'identifier un ensemble de grilles analytiques qui associées permettront d'aller vers une/des réponses aux questionnements posés sur la compétitivité de la filière avicole.

Ce chapitre décrit les différentes méthodes de traitement empirique de l'information et d'administration de la preuve mobilisées par les chercheurs inscrits dans le courant de l'économie industrielle appliquée au secteur agroalimentaire.

#### **4.1- METHODOLOGIES CENTRALES ET PERIPHERIQUES DE L'APPROCHE FILIERE**

Les travaux récents sur l'analyse de filière mobilisent une diversité de méthodes qui sont un reflet des questions qui traversent l'économie industrielle. Les méthodologies retenues tentent de répondre aux problématiques posées avec peu de soucis d'une recherche de cohérence d'ensemble de l'approche filière. Les chercheurs adaptent à chaque problématique une méthode d'investigation empirique. Si cette diversité ne nous livre pas de grille d'analyse unifiée néanmoins de la masse des travaux réalisés se dégage deux grandes méthodologies d'investigations empiriques, deux grands types d'approche filière, qui impliquent des centres d'intérêts sur la nature des processus décrits privilégiant soit les processus d'innovation, soit les jeux d'acteurs. La dichotomie résultante est la suivante :

- l'approche filière technico-économique se focalise sur les conditions de réalisation matérielle et technique de chaque ensemble d'activités complémentaires ou interdépendantes situées à des stades différents du processus de production d'un produit.
- l'approche filière socio-économique se centre sur l'ensemble des acteurs, des systèmes acteurs.

Le travail d'analyse d'un sous-secteur de l'économie par l'approche filière porte essentiellement sur la représentation d'un champ segmenté avec une mise en perspective de la réalité correspondant à la finesse de l'analyse de l'économiste observateur (Lauret, 1983). Le degré de profondeur de l'analyse sur l'un ou l'autre élément de la filière dépend des contraintes matérielles auquel il est soumis et de la problématique qui dirige sa recherche. Le besoin de systématique de l'analyse de filière structure néanmoins la conduite de la recherche en trois étapes principales contraintes par les hypothèses sous-jacentes aux approches filière :

- l'hypothèse centrale de la théorie de la filière-système veut que les relations d'interdépendances qui forment une chaîne fassent sens pour que le découpage reste un objet structurant du fonctionnement de la chaîne malgré la disjonction des segments productifs en entités possédant des mécanismes de gouvernance partiellement autonomes.
- l'analyse des segments en tant qu'entités propres, de leurs degrés d'autonomie tout autant que des liens d'interdépendance constitue la première étape de l'analyse de filière.
- le niveau d'observation du système filière est « méso-économique ». L'analyse récursive des régulations du micro et du macro, pour comprendre leur impact sur le méso constitue la seconde étape de l'analyse.
- l'approche filière permet un certain degré de liberté au chercheur sans altérer la pertinence du concept.

Les problématiques spécifiques identifiées et développées par chaque projet de recherche filière orientent le choix des outils d'analyse micro-économiques privilégiés. Ces choix sont aiguillés par une programmation individuelle ou collective d'orientation des outils et des objets d'analyse, par exemple l'approfondissement de l'analyse des causes et des conséquences des imperfections des marchés.

Il faut relever que la prise en compte des questions spatiales portées par un courant fort de l'économie industrielle, après celles traitant des questions d'innovations, gagnent en importance dans les analyses de filière (Temple, 2006).

Cette tendance trouve une légitimité certaine dans l'importance des contraintes spatiales pour expliquer les comportements des agents économiques. Les imperfections du marché walrasien trouvent leur source dans la dispersion spatiale des agents, dispersion qui affecte à la fois la dissémination de l'information mais aussi et surtout l'hypothèse de mobilité des facteurs. Les premiers travaux d'économie géographique par Von Thunen prenaient d'ailleurs en compte dans l'explicitation des effets de la rente foncière et ses effets sur la localisation des productions agricoles en relation avec le développement des villes-centres. Dans le domaine agroalimentaire, les contraintes spatiales sont amplifiées par la nature même de l'activité primaire, l'extensivité de

l'agriculture, qui se répercute sur la dispersion des sources de production de matières premières. Cette contrainte initiale a des conséquences sur la localisation des IAA, la logistique de distribution des matières brutes ou finies. Elle trouve également un écho dans la dispersion des unités de consommation, etc. Gerrefi montre comment la dispersion des filières continue de se réaliser entre régions du fait des différences de coût des facteurs (Gerrefi, 1999).

La prise en compte des contraintes spatiales implique des outils spécifiques qui nécessiteraient un traitement particulier.

Les questions de performance sont au cœur de nombreux programmes de recherche. Ses conceptions évoluent en réponse à de nouvelles problématiques de recherche qui posent des questions sur la durabilité des systèmes de production. La performance technique et économique des outils industriels, comme celle des économies, est réinterrogée avec des grilles de lectures prenant en compte les questions d'impacts environnementaux, d'aliénation au travail, de bien-être animal. La mise au point des indicateurs permettant d'apprécier la relativité des situations est au centre des travaux empiriques développés depuis une dizaine d'années. Notre choix de recherche et la qualité des données empiriques disponibles ont focalisé nos investigations à la mesure de la performance technique et économique. Elles permettent d'apprécier une situation où l'urgence est d'abord dans la compétitivité économique<sup>63</sup>.

Ces dernières années, l'analyse de filière subit une critique récurrente liée à la centralité du produit. Elle pose une hypothèse de verticalité linéaire du processus de production et d'échanges qui sont aussi horizontaux. Ces critiques ont un certain fondement, mais elle reste malgré cela un outil irremplaçable pour l'analyse systémique. Les études de filière affinent les travaux d'appréciation quantitative des activités économiques par la représentation des processus économiques multiples qui animent les agents, représentation sans laquelle les chiffres ont peu de sens pour comprendre la contribution à la création de valeur des entreprises et des produits. La réflexion sur les sources de création de valeur pour la définition des stratégies d'entreprise ou la définition de politiques économiques ne peut s'affranchir de l'analyse de filière (Lauret, 1983).

---

<sup>63</sup> La compétitivité statique et « ex post » est privilégiée dans les recherches en stratégie dérivés de l'économie industrielle, tandis que la compétitivité « ex ante » et « dynamique » se retrouve essentiellement dans celles qui sont issues des courants théoriques et conceptuels qui sous-tendent l'analyse des organisations et des processus de décision.

#### 4.2- LES OPTIONS METHODOLOGIQUES DE CETTE THESE :

La méthode proposée ici est « standard ». Elle doit être déclinée en fonction de la question de recherche posée : par exemple, si l'on s'intéresse à l'amélioration des conditions de transports d'une marchandise, on privilégiera l'approche comptable et l'approche spatiale. Si, d'un autre côté, l'étude vise à proposer des normes ou des réglementations relatives au commerce d'un produit, on insistera dans l'analyse sur les aspects *organisationnels* de la filière.

La méthode globale proposée s'articule en 4 phases : la délimitation de la filière, la typologie d'acteurs, l'analyse comptable, et l'analyse organisationnelle. Cette démarche est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 20 – Méthode d'analyse des filières

PHASES	OBJECTIFS	METHODE DE COLLECTE DE L'INFORMATION
<b>1. Délimitation de la filière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des acteurs et des fonctions</li> <li>• Estimation des prix et des quantités</li> <li>• Construction du graphe de la filière</li> <li>• Construction d'une carte des flux</li> <li>• Mode de régulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliographie</li> <li>• Enquêtes préliminaires (entretiens ouverts)</li> </ul>
<b>2. Typologie des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude des comportements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes systématiques auprès d'un échantillon d'acteurs</li> </ul>
<b>3. Analyse comptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des revenus et des marges ; répartition de la valeur ajoutée et de l'accumulation de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevés des prix sur les marchés</li> <li>• Etude des comptabilités d'acteurs</li> </ul>
<b>4. Analyse de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des stratégies ;</li> <li>• Compréhension des relations entre acteurs et des règles qui régissent ces relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histoires de vies</li> <li>• Entretiens ouverts auprès de personnes ressources</li> </ul>

La démarche générale de notre recherche en s'inscrivant dans l'approche filière implique notre adhésion aux deux postulats de cette approche, la perspective de la filière en tant que système et la centralité de l'échelle méso-économique. Ces deux points qui fondent le tronc commun de l'approche filière présupposent l'identification des acteurs sur un niveau de détail fin et de leurs formes de coordination. Cela présuppose une lecture de ces formes et de ces relations dans ce qui fonde ou les éloigne du système. Celles-ci appartiennent à la fois au segment productif mais aussi

aux segments de la transformation et de la distribution de produits agricoles qui deviendront alimentaires.

Nos observations préliminaires montrent que l'adaptation des entreprises avicoles n'est pas prédéterminée. De ce fait il n'y a pas de règle de comportement stratégique déterminé qui appellerait méthode de l'analyse stratégique extrêmement cadrée. Pour Morvan « il n'y a pas de système économique déterminé, il convient alors de prendre en compte les stratégies propres des unités qui, de par leur influence et par les incontestables pouvoirs qu'elles ont sur leur environnement, possèdent de substantielles plages de liberté » (Morvan, 1985). Il s'agit ainsi et surtout d'analyser les comportements des différents acteurs de la filière à travers leur représentation de l'impact de leurs ressources (savoir-faire, procédés, organisation,...), de leurs performances (coûts de production, prix, stabilité des échanges, .....). La réduction des comportements à un mécanisme de réaction au prix présente des lacunes. Nous avons fait le choix de questionnaires ouverts avec les chefs d'entreprise pour leur permettre d'exprimer toutes les dimensions de leur vision stratégique, notamment pour saisir la nature de leurs relations horizontales ou verticales.

Le découpage des sous-ensembles de la filière-système était construit par la nomenclature statistique. Elle utilise comme critère d'appartenance à un groupe la fonction productive et le statut juridique. Ce découpage correspond de façon assez pertinente aux « méso-systèmes dynamique » que nous avons rencontrés (Laganier et al., 1988). Pour que notre filière système soit un objet pertinent il fallait que les agents qui le constituent aient entre eux des relations « marchandes et non marchandes » plus intenses qu'avec le reste du monde. Les frontières physiques, Méditerranée et Sahara, d'une part, frontières administratives et douanières, d'autre part, assurent une étanchéité assez forte et plusieurs fois vérifiée de la filière avicole algérienne à l'échelle de la nation. Ces relations s'inscrivent en outre dans un cadre organisationnel et institutionnel spécifique qui, avec l'intensité des relations, définit les limites de notre filière-système (De Band, 1988). La relativement forte spécialisation des entreprises, centre la filière sur un groupe de produits liés, sur des groupes de technologies, sur un processus de contrôle stratégique commercial et / ou financier, sur un espace fortement intégré qui correspond à la définition de l'objet pertinent des recherches sur un méso-système tels que définit par Lauret et Perez (1992). Les travaux en économie agro-alimentaire montrent que ce secteur n'est pas homogène : diversité des structures productives, de formes d'échanges, des modèles alimentaires, des modes de fonctionnement et de régulation économique<sup>64</sup>. Dans de nombreux cas, les systèmes sont relativement peu étanches les uns par rapport aux autres. Dans l'élevage bovin européen, les sous-systèmes productifs sont interconnectés entre des régions appartenant à des pays différents. Dans certains secteurs, fruits et légumes par exemple les filières sont multi-produits. Dans ces situations l'analyse est considérablement altérée par les artefacts induits de la multiplicité des contextes institutionnels ou la transaction d'un panier de produits. Le cas de la filière avicole, relativement homogène permet une qualité de lecture favorable à l'analyse.

L'intérêt majeur d'individualiser une filière qui réside dans le repérage d'un ensemble délimité d'agents économiques est d'offrir un milieu favorable à l'observation systémique. En termes de dispositif d'observation nous avons initié et suivi un ensemble d'enquêtes coordonnées sur les différents segments de la filière, réalisé des monographies ponctuelles ou suivies dans le temps (jusqu'à 13 ans), réalisé des études thématiques articulées entre elles.

Notre filière de production étudiée se délimite de la manière suivante :

---

<sup>64</sup> Cette diversité n'est pas seulement imputable à des décalages historiques des niveaux de développement. Ses causes sont multiples : les conditions naturelles, les dotations initiales en terre, en eau, en lumière et en chaleur, vont induire la nature des cultures et les caractéristiques techniques des systèmes de production ; les structures économiques, sociales, et culturelles vont conditionner les comportements des agents producteurs et consommateurs ; les pratiques antérieures, les compétences, les aptitudes à l'apprentissage et au changement vont engendrer des trajectoires et performances techniques différentes. Bien que le secteur agroalimentaire soit soumis aux principes générateurs de l'économie globale, il possède et conserve des particularités et une diversité qui offrent à la recherche de nombreux sous - systèmes plus ou moins autonomes mais plus homogènes que l'économie globale (Lierena et al., 1992).

Tableau 21 - Délimitation du champ d'investigation de la filière étudiée

<b>Désignation</b>	<b>Champ d'investigation de la filière</b>
Définition du produit	Poulet de chair et Œufs de consommation
Délimitation horizontale et verticale	Agro-fourriture, Eleveurs, Agro-industrie, détaillants, DSA, ITELV, DSV,....
Délimitation géographique	Algérie Superficie : 2 382 000 Km <sup>2</sup> (Surtout la région du centre)
Délimitation temporelle	2000 à 2013

*Source* : enquêtes propres

Notre recherche a bénéficié de la multiplication des travaux au cours de la dernière décennie sur les entreprises avicoles en relation avec leur environnement, travaux conduits principalement par l'Institut technique des élevages (1988-2001), les départements de zootechnie des universités de Blida et de Tizi-Ouzou (1998-2002), les départements d'économie et de zootechnie de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie (ENSA) d'El Harrach (1998-2013) sur les modes de gestion et les performances des entreprises avicoles.

Même si nous n'avons pas privilégié une approche interdisciplinaire pour la conduite de notre travail de recherche, nous avons travaillé avec des équipes pluridisciplinaires formées d'experts en aviculture et d'économistes pour l'analyse des questions techniques. Leur expertise technique se doublant dans certains cas d'une expertise des conjonctures qui a pu guider certaines de nos investigations et conforté des intuitions.

Notre posture de recherche peut être qualifiée de recherche-participative, du fait d'une relation permanente avec le milieu étudié même si nous avons davantage de distance avec notre objet de recherche ces dernières années.

### **4.3- DISPOSITIF DE RECUEIL D'INFORMATION :**

Ce dispositif comprend : des instruments d'enquêtes et de mesures statistiques des performances aux différentes strates de la filière ; de méthodes d'analyse des causalités.

#### **4.3.1 Informations publiques sur la production, les structures et les flux :**

Dans l'objectif d'identifier la filière avicole algérienne, nous avons tenté de rassembler des informations statistiques aussi complète que possible sur les indicateurs économiques, les opérateurs, les structures et les flux,... Ces informations sont aujourd'hui éparpillées entre de nombreux centres (ONS, CNIS, CNRC, Ministères, DSA, Holdings – Entreprises,...) sans coordination entre eux. Une présentation synthétique rassemblant les données quantitatives et qualitatives fiables et à jour sur la filière avicole serait, nous semble – t – il, un instrument de travail précieux pour les recherches antérieures. Elle permet une meilleure connaissance des politiques publiques, des structures des entreprises (notamment les entreprises privées très peu connues actuellement) et des marchés. Elle fournit des indicateurs économiques sur les productions, les chiffres d'affaires, les effectifs. Enfin, elle autorise des analyses comparatives utiles dans le temps pour une même filière et les filières agro – alimentaires entre elles.

Globalement, l'analyse tourne autour de :

— la structure de l'industrie pour identifier les agents économiques, mesurer leur poids respectif et les classer selon le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les effectifs employés, les capitaux propres, les performances, etc.

— la concentration des activités à travers l'évolution des parts de marché, des firmes leaders, etc.,...

— les barrières d'entrée par l'examen des conditions techniques, financières, économiques et sociales qui entourent l'activité des firmes.

#### **4.3.2 Dispositifs d'investigation originale :**

Nos dispositifs d'investigation tiennent compte de tous les maillons au niveau de la chaîne (amont, production, transformation, commercialisation); de tous les acteurs et leurs stratégies. Ils analysent d'une part, tous les aspects pour chaque maillon : organisation, technologie, financement, structure des coûts..., d'autres part, ils s'intéressent aux interrelations entre les maillons et les acteurs de la filière par l'analyse des relations marchandes (achat et vente, flux physique et monétaires, circuits commerciaux...) et non marchandes (contrat, coopération sous toutes formes...).

La décomposition de la répartition de la valeur ajoutée dans la filière, l'analyse de la taille et de la typologie des entreprises (capacités de production, effectifs totaux, investissements) pour les différents maillons de la filière seront également abordées.

Ils permettent d'appréhender, au niveau de la filière, les points forts à consolider et les points faibles (les goulots d'étranglement) qui ouvrent un champ d'action en vue d'apporter des éléments de réponse, les goulots d'étranglement peuvent être multiples et variés, liés aux sources de surcoûts, aux problèmes techniques, organisationnels, financiers, d'approvisionnement et de mise à disposition de services à la filière, aux problèmes de non-qualité....

Appliqués à la filière avicole algérienne, Le diagnostic préliminaire permet d'affirmer que cette dernière est confrontée à une désarticulation chronique de l'ensemble de segments constitutifs, d'où la nécessité d'une analyse approfondie. Notre investigation a porté sur les différents maillons : l'industrie des aliments du bétail, les élevages des reproducteurs « chair », les élevages de poulettes démarrées, l'industrie d'accoupage, les élevages de poulets de chair et de poules pondeuses, les abattoirs et la distribution.

Sommairement, nous pouvons distinguer deux (02) principales étapes de l'étude :

#### *Chapitre 4 - Enquête de preuves, Méthodes d'Investigation et de traitements de l'information*

D'abord celle de **la période (1988 – 2000)** où des enquêtes systématiques ont été réalisées sur des exploitations avicoles relevant des deux secteurs (publics et privé) au niveau des différentes wilayate du pays (Alger, Boumerdes, Tizi – Ouzou, Ain Defla, Blida, Tlemcen,...).

Ces enquêtes ont été conduites dans le cadre de l'OFAL de 1988 à 1999 et dans un cadre universitaire à partir de 2000. La base de données a été construite à partir de questionnaires administrés à des exploitants avicoles. Elles ont comporté 150 observations, renseignées pour 50 exploitants de poulet de chair.

Il faut dire qu'il est difficile d'envisager la réalisation d'enquêtes représentatives du point de vue statistiques dans le contexte particulier des filières avicoles algériennes.

En effet, on note, notamment, l'absence d'un système d'enregistrement au niveau des ateliers avicoles, ce qui amène dans la plupart des cas l'enquêteur à procéder lui – même au suivi des élevages ciblés.

Par ailleurs, l'administration agricole ne dispose pas d'un système d'observation permanent des élevages avicoles qui lui sont affiliés.

Face à cette contrainte, la multiplication du nombre d'observation dans le temps, s'avère nécessaire. Cette approche nous a permis de collecter des informations qualitativement meilleures.

Les données répétées dans le temps nous ont permis de suivre les évolutions des techniques de production, des politiques d'approvisionnement, de commercialisation, des prix pratiqués et des performances technico – économiques réalisés. Toutefois la conception de ces dispositifs d'enquêtes ne permet pas de réaliser des traitements en données de panel compte tenu des changements d'échantillons et d'une inflation élevée.

En plus du segment d'élevage de poulet de chair, ces enquêtes ont concernées également 18 exploitations de poules pondeuses, un échantillon de centres d'élevage des reproducteurs « chair », une dizaine d'unités d'aliment du bétail, un échantillon d'abattoirs appartenant au Groupements Avicoles (ex. offices), 21 tueries particulières et 45 détaillants privés.

La collecte des données relatives à **la période 2000 – 2013** s'est effectuée auprès des acteurs impliqués dans la chaîne de production.

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 (CREAD durant les périodes « 2004 – 2007 » et « 2010 – 2012 » et PAMLIM durant la période « 2006 – 2010 ») et comprenant des interrogations pertinentes, adressé à un échantillon d'individus représentatif de la population.

Dans le cadre du premier projet CREAD (2004 - 2007), le mode de recueil des informations s'est basé sur des enquêtes par questionnaires. L'échantillon a porté sur 19 entreprises relevant de la filière avicole (Agrofourniture, Agro-industrie, coopératives,...). Les principaux thèmes de référence ont porté sur l'identification des acteurs, l'environnement, les performances et les stratégies développées.

Concernant le projet PAMLIM (2006 – 2009), il a été retenu qu'un total de 60 acteurs soit enquêté à travers le territoire (la majorité est localisée dans la région du centre), avec une répartition de l'échantillon reflétant la composition des différents maillons de la filière. Le tableau ci-contre donne le détail de la répartition des enquêtés par maillon de la chaîne avicole.

Tableau 22 : La répartition du nombre d'enquêtés par maillon de la chaîne avicole en 2008

Maillons de la chaîne avicole	Nombre d'enquêtés	Nombre d'enquêtés prévus
Agrofourniture	10	10
Elevages	13	20
Agro-industrie	10	10
Distribution	10	10
Institutions	10	10
Total	53	60
Part des entreprises/institutions enquêtées dans le total prévu	88%	

Dans l'ensemble, le taux de réalisation des enquêtes prévues a atteint 88%.

Cinq (05) types de questionnaires d'enquête comprenait des questions fermées telles que le chiffre d'affaires et les effectifs des salariés permanents, des questions semi-fermées telles que celles qui portent sur les modalités des transactions mais également des questions ouvertes telles que les forces et les faiblesses de l'entreprise et du secteur ou encore les attentes des partenaires (Etat, partenaires nationaux et internationaux).

Durant la période (2010 – 2012), un deuxième projet CREAD a été réalisé sur le fonctionnement du système productif avicole, il vient compléter les autres dispositifs d'observation de la filière.

Au total, 94 éleveurs ont été enquêtés dans la wilaya de Médéa considérée comme zone potentielle en termes de production avicole<sup>65</sup>.

Le but était de comprendre la relation entre la structure de l'environnement concurrentiel, les stratégies développées par les éleveurs et les performances obtenus au niveau des élevages.

La structure du questionnaire conçu à cet effet est structurée selon trois volets :

- La place qu'occupe l'activité avicole « chair » dans l'ensemble des activités pratiquées par l'éleveur ;
- L'environnement concurrentiel ;
- Les contraintes de la production ;
- Les performances de l'exploitation avicole ;

La phase d'identification proprement dite permet de décrire toute l'ossature de la filière, mais n'est pas suffisante pour une bonne compréhension de son fonctionnement. Il faut, à partir du diagramme déjà élaboré, encore analyser les types de relations qui lient les différents agents pour comprendre :

- \* les logiques internes et les stratégies de ces agents ;
- \* la dynamique et la régulation de la filière (analyser la structure et le fonctionnement des marchés, les mécanismes de formation des prix,...) ;
- \* l'évaluation des performances économiques et de la compétitivité des entreprises ...

Ces analyses se fondent sur les indicateurs micro-économiques qui les caractérisent chacun des acteurs (facteurs déterminants des performances techniques, les prix des intrants, les relations producteurs / acheteurs,...).

<sup>65</sup> D'après les statistiques du Ministère de l'Agriculture, la wilaya de Médéa est classée quatrième en Algérie du point de vue capacités de production : 1 292 élevages de poulets de chair d'une capacité de 2 892 650 sujets sur un total national de 20 259 élevages d'une capacité de 81558372 sujets.

## Chapitre 4 - Enquête de preuves, Méthodes d'Investigation et de traitements de l'information

Au niveau méso – économique, nous avons tenté de savoir quelles sont les différentes formes d'organisation existantes (Marché, contrats, intégration verticale,...). La forme considérée a-t-elle un effet structurant? Remplit-elle le rôle qui lui est dévolu ? Répond-elle aux objectifs stratégiques des agents, etc.,...

Il s'agit notamment de mettre en évidence de la nécessité de définir des formules d'articulation agriculture / industrie d'aval les plus efficaces où les potentialités existent, en privilégiant les associations de producteurs et l'interprofession de façon à lier étroitement les intérêts des différents partenaires dans le cadre de relations contractuelles stables.

### 4.3.3 Analyse des causalités

Pour structurer l'information recueillie, nous avons traité les résultats par des analyses statistiques, et par une méthode de segmentation des arguments, la méthode SWOT.

Les méthodes statistiques adoptées suivent une démarche classique en deux phases.

Une phase descriptive pour apprécier les corrélations statistiques révélant des relations potentielles entre variables, suivie de l'Analyse en Composantes Principales (ACP).

Les logiciels utilisés sont Statview et Statistica 6.

A travers notre analyse, nous avons pris en compte le niveau des rapports matériel, à savoir les caractéristiques techniques de l'entreprise, les modalités matérielles de l'organisation du processus de production, de mise en marché et les performances de tels processus.

Cependant, certaines informations qualitatives sur les stratégies font partie des données difficiles à traiter statistiquement. La méthode SWOT désagrège ces informations et les catégorise en 4 composantes : i. de performance, les points forts, ii. de handicap, les points faibles, iii. d'opportunités, iv. de risques.

Les questions concernant les forces, les faiblesses de la filière ainsi que les menaces et les opportunités étaient des questions ouvertes et se basaient sur la perception des répondants. Cette méthode qualitative apporte une richesse et ouvre la discussion. Cependant, l'analyse des réponses s'avère laborieuse et demande un travail étalé sur plusieurs paliers d'analyse. Ainsi, nous avons préféré d'abord regrouper les réponses sous huit facteurs/variables, que nous présentons dans le tableau 23.

Tableau 23- Répartition des variables qualitatives selon les réponses des acteurs.

Variables	Facteurs
Coordination	coordination parmi les acteurs de la filière, fonctionnement de la filière.
Marché	demande, concurrence, prix.
Dépendance	dépendance des marchés extérieurs en matière d'approvisionnements.
Etat	protection, subventions, soutien des prix, crédit.
Gestion	gestion de la chaîne de valeur de l'entreprise (au sens portérien, comprend le supply chain).
Normes	normes de qualité sanitaire, certification, qualité des produits.
Ressources	ressources matérielles, financières, humaines, compétences de l'entreprise.
Intégration	intégration aux chaînes globales de valeur, aux marchés internationaux

Source : A partir des données de l'enquête

#### ***Chapitre 4 - Enquête de preuves, Méthodes d'Investigation et de traitements de l'information***

A partir de regroupements des réponses sous ces titres de facteurs/variables, nous avons comparé les perceptions des firmes opérant dans les quatre maillons par la fréquence de ces réponses (Voir annexe).

**CHAPITRE V :**  
**RESULTATS OBTENUS ET**  
**DISCUSSION**

### **INTRODUCTION :**

La libéralisation des économies et leur intégration au marché mondial soulèvent de nouvelles incertitudes et posent un grand nombre d'interrogations, particulièrement pour les filières des produits de base dont la régulation était jusque – là assurée par l'Etat.

En effet, en ce qui concerne les entreprises agroalimentaires, le processus de libéralisation économique qui cherche à aligner les systèmes de production des économies en transition sur les formes dominantes au niveau international, se heurte à de multiples contraintes qui se conjuguent pour aboutir à un niveau de productivité industrielle très inférieur à celui des entreprises des pays développés. Le défi majeur des prochaines années réside donc dans l'amélioration de la productivité et la recherche de la compétitivité.

Ce chapitre se propose d'examiner le contexte national dans lequel évoluent les entreprises avicoles algériennes (accès au foncier et au crédit bancaire, procédures administratives, accès à l'information, système douanier, obtention du permis de construire et immatriculation de l'entreprise, mesures fiscales, niveau des infrastructures « réseaux de téléphone, eau, électricité, services portuaires », degrés d'adaptation du système juridique et judiciaire aux exigences d'une économie de marché, existence de législation en matière de faillite, de résolution des différends, de juges commerciaux, etc.,...) (i). Il en mesure l'importance et la dynamique des déterminants économiques et techniques (maîtrise des coûts de production et l'amélioration de la productivité, politiques d'investissement, qualité de l'organisation, émergence d'un dispositif d'appui scientifique et technique, promotion du partenariat et de l'investissement direct étranger,...) de la compétitivité de ces dernières (ii). Une telle analyse permet par la suite d'évaluer leur niveau de la performance comparativement au niveau international (iii), pour déboucher enfin sur une tentative d'identification des groupes stratégiques en voie de constitution à travers la filière (iv).

### 5.1- ANALYSE DU CONTEXTE NATIONAL :

Dans un pays, les composantes de l'environnement influencent non seulement le choix de la stratégie d'entreprise mais aussi l'aptitude à la mettre en œuvre. Cette section caractérise l'environnement économique et législatif de l'Algérie.

#### 5.1.1- Des changements timides des règles du jeu économique

Si les avis divergent sur le degré d'intervention des pouvoirs publics dans la régulation des activités économiques, la plupart des analyses convergent sur l'importance de l'Etat pour doter le marché d'un certain nombre de prérequis : les investissements en infrastructures de télécommunication et de transport, les investissements en R&D, le contrôle du jeu concurrentiel. La définition et le contrôle des règles de concurrence est un aspect délicat de la transition économique vers un marché concurrentiel.

En Algérie, les intentions politiques de ces dernières années visant à réformer les dispositifs institutionnels ne sont pas nécessairement suffisantes. Les réformes et les règles d'ouverture des marchés aux investisseurs tiennent souvent davantage du discours s'ils sont perçus par les investisseurs comme des signaux encourageants restent lentes à mettre en œuvre (d'après les différents rapports publiés par les institutions internationales « banque mondiale, FMI, PNUD,...). Les chantiers d'envergure pour offrir des garanties aux capitaux étrangers dans le cadre du code de l'investissement font partie de ces mesures.

Cet effort est toutefois insuffisant par rapport aux objectifs assignés. L'enquête effectuée par nos soins dans le cadre du projet CREAD (2007)<sup>66</sup>, traitant des entreprises agro-alimentaires en Algérie, montre que la moitié seulement des entreprises avicoles juge que le climat général des affaires s'est amélioré ; 91,7 % des entreprises répondent que les réformes économiques en cours sont menées à un rythme lent tandis que 8,33 % trouve ce rythme moyen. Concernant la croissance, 83,3 % des répondants pensent que le taux de croissance de l'économie nationale est moyen et seulement 11,1 % déclarent qu'il est relativement fort.

Les entreprises informelles dont le rôle est important faussent le fonctionnement du marché ; 44,4 % des entreprises enquêtées pensent que la concurrence déloyale en Algérie est fréquente ; 38,9 % jugent qu'elle est courante. Les pratiques informelles sont encouragées, par une politique fiscale laxiste et l'ouverture des échanges. Le secteur informel pèse significativement et concurrence les entreprises du secteur formel. Selon Bouyacoub (2012), l'économie informelle concerne 50% du PIB national. Les mesures législatives et administratives conçues pour réinsérer les activités du secteur informel ont peu d'effet. Un grand nombre d'entrepreneurs du secteur informel avance une argumentation basée sur l'absence de formation, les difficultés d'accès à la propriété foncière industrielle, la pression fiscale et les charges sociales, l'incohérence de la tarification douanière pour expliquer le choix de la fraude.

L'environnement administratif explique l'absence d'investissements étrangers massifs : D'après les résultats d'enquêtes réalisées dans le cadre du projet CREAD en 2007, 57,9 % des entreprises enquêtées jugent que les conditions de création de nouvelles entreprises sont difficiles. Toujours concernant la politique de régulation économique, 75 % des entreprises juge que l'accès au crédit bancaire reste une contrainte ; la moitié juge les procédures douanières peu favorables aux échanges. Concernant la corruption en Algérie, 44,4 % des répondants affirment que la pratique des pots de vins est courante dans leur domaine.

En raison de la prédominance du secteur informel, la réglementation fiscale et sanitaire n'est

---

<sup>66</sup> BOUKELLA M. CHEHAT F. KACI A. et BOUAITA A. – "La restructuration des Industries Agro – alimentaires en Algérie".

Projet « PNR », CREAD, 2007.

## **Chapitre V – Résultats et discussion**

pas souvent respectée. 46 % des entreprises enquêtées jugent la réglementation et les normes partiellement adéquates et 36 % d'entre elles affirment qu'elles sont inadéquates. L'intervention de l'Etat et des associations professionnelles dans l'appui technique et administratif est presque inexistant dans la plupart des domaines d'activité. Peu d'opérateurs économiques prennent en considération l'aspect écologique. Les résultats d'enquêtes réalisées dans le cadre du projet CREAD (2007) mettent en exergue que 36,8 % des entreprises avicoles considèrent que la loi sur l'environnement est insuffisamment diffusée ; 52,6 % d'entre elles pensent qu'elle est partiellement diffusée. Néanmoins 52,6 % répondent être tenus informés des modifications réglementaires.

Ces statistiques dénotent d'une faible cohérence des politiques économiques, relativement inadaptées au contexte promu d'économie de marché. Il semble au vu des réponses à la question sur la réglementation environnementale que deux groupes d'entreprises aux règles de fonctionnement différentes coexistent, avec d'une part des entreprises insérées dans un système de régulation économique et fiscal et d'autre part des entreprises à la marge, peu informées et faisant le choix de ne pas s'insérer dans un schéma de transparence administrative et professionnelle.

### **5.1.2- Avantages et désavantages comparatifs en dotations factorielles :**

L'incidence de l'infrastructure sur les activités des entreprises est déterminante pour le choix des investissements. L'enquête CREAD (2007) montre que 63,9 % des entreprises enquêtées estiment que l'infrastructure de base du pays est insuffisante. 66,7 % ont un accès au foncier très difficile. Toutefois il existe des opportunités à la périphérie des agglomérations en zones industrielles.

Le niveau des rémunérations n'est pas le seul élément déterminant dans le choix de l'utilisation du travail. Les investisseurs prennent aussi en compte le niveau d'instruction du pays d'accueil : une main d'œuvre ayant reçu de bonnes connaissances de base sera plus facile à former et atteindre une productivité maximale plus rapidement qu'une main d'œuvre moins instruite. Les coûts et la productivité de la main d'œuvre sont des ingrédients essentiels de la compétitivité des produits sur le marché international. L'enquête effectuée par le CREAD, en 2007, révèle que 11,8 % seulement des entreprises enquêtées jugent que la formation de leurs dirigeants et de leur personnel est très satisfaisante et 70,6 % d'entre elles pensent qu'elle est assez satisfaisante. Dans la filière avicole, d'après Harbi (1997), l'insuffisance apparente d'expérience dans le domaine du management des unités industrielles est compensée par les acquis de l'expérience et ne semble pas avoir été un frein à l'amélioration de la productivité des élevages<sup>67</sup>.

### **5.1.3- Dynamique de la demande :**

Les perspectives de profit et de rentabilité offertes par un pays peuvent être renforcées si la dynamique de la demande locale est prometteuse. Les baisses de prix améliorent le bien être du consommateur. Sous réserve d'une forte élasticité de la demande il en résulte une hausse de la consommation qui peut bénéficier également aux producteurs. Durant la période antérieure à 1988, la demande en produits avicoles a été favorisée par un niveau de prix relativement bas due à une

---

<sup>67</sup> L'absence de formation "a conduit à l'apprentissage sur le terrain, nécessaire pour l'amélioration de la productivité de la main d'œuvre. Cette productivité se matérialise par un accroissement du cheptel (nombre d'œufs, poids de carcasses, indice de consommation,...), une fois que la main d'œuvre ainsi que les managers acquièrent une maîtrise des technologies mises à leur disposition, permettant ainsi leur bon usage. L'accroissement de l'efficacité des travailleurs manuels n'est pas lié à la simple répétition d'un travail, mais beaucoup plus à l'importance des différentes tâches à l'intérieur des bâtiments de production et au respect de l'ensemble de ces éléments par le travailleur qui ont une incidence sur la performance du cheptel exploité. Ces performances sont dépendantes également de facteurs exogènes, et plus particulièrement de la qualité des aliments livrés par les fabricants. Cette politique, tout en réduisant les importations dans les disponibilités nationales, a permis, au rythme des réalisations, d'assurer un apprentissage du personnel évoluant dans les unités qui composent les différents segments de la filière" (HARBI, 1997).

## Chapitre V – Résultats et discussion

politique de subvention. Après cette période, les hausses de prix liées à la faiblesse des disponibilités ont relativement freiné la demande locale.

Sur le plan qualitatif, au cours des deux dernières décennies, la demande alimentaire s'est profondément transformée même si le régime alimentaire des algériens reste basé sur la prééminence des blés. La consommation est estimée à 205 kg/hab/an, soit 60% des calories consommées (Chehat, 2007). Il y a de fortes différences entre rural et urbain liées à la fois au plus fort pouvoir d'achat des citadins et à un mode de vie différents. Les légumes frais, les œufs, les poissons (liée à la proximité de la mer de grandes villes comme Alger, Oran, Annaba), le lait et les produits laitiers, les viandes et volailles sont nettement plus consommés en ville. Les habitudes d'achat des plus jeunes ménages continuent d'évoluer ne serait-ce que parce que la part des femmes occupant un emploi augmente, ce qui tire la demande de produits transformés.

La mise en œuvre du programme d'ajustement structurel, visant le rétablissement des équilibres macro-économiques, implique la réduction des dépenses budgétaires, en termes réels. Les revenus des ménages ont donc cru à un rythme moins rapide que le niveau général des prix, particulièrement des prix à la consommation. En 2004, le marché de l'agro-alimentaire en Algérie est évalué à 5,4 milliards de dollars. Les ménages lui consacrent 22% de leur budget, selon des sources économiques algériennes (Mamart, 2004). Une enquête menée, en 2006, par l'Observatoire des droits de l'enfant (ODE) et de la Fondation nationale pour la promotion de la santé et le développement de la recherche (F.O.R.E.M.), indique que la moyenne européenne en apport protéique est de 80 g/jour alors qu'elle était estimée en Algérie en 2002 à 18 g/jour.

Ces éléments montrent que les apports protéiques restent faibles dans la ration alimentaire et même préoccupantes dans le cas des enfants en partie du fait d'une baisse du revenu relatif.

Concernant les produits avicoles, jusqu'à la fin des années 70, la consommation des viandes blanches et d'œufs de consommation par les Algériens restait encore occasionnelle. L'amélioration du niveau de vie de la population après 1970 et en raison de leurs coûts relativement peu élevés, ces derniers sont devenus essentiels dans le budget des ménages.

Tableau 24 – Evolution de la consommation des produits avicoles par tête et par an

	1966/1967 (A.A.R.D.E.S)	1979/1980 (D.S.C.N/ C.N.E.R.E.S)	1988 (ONS)	1989 (OFAL)	1998 (OFAL)	2004 (ONAB)	2008 (MADR)	2012 (MADR)
Viandes blanches (Kg/Hab/An)	0.5	4,3	10,85	11,50	5,52	4,8	6,48	8,87
Œufs de consommation (oeufs/Hab/An)	0.47	1.06	3.02	120	70	105	113	142

Cependant, des progrès mitigés ont été réalisés à partir de l'année 1989 dans la satisfaction des besoins internes en produits avicoles, notamment ceux des viandes blanches. Comparativement à un pays voisin qui est la Tunisie, ce niveau de consommation reste relativement faible puisqu'en 2006, le Tunisien a consommé 14,3 kg de viandes blanches et 150 œufs par habitant et par an.

### 5.1.4 – Concurrence :

A l'échelle internationale, la concurrence s'intensifie. Qu'en est-il de l'état de la concurrence en Algérie ? Quelles sont les alternatives aux volailles ? Telles sont les questions auxquelles nous essayerons de répondre.

#### **5.1.4.1- Producteurs locaux et étrangers :**

L'analyse du degré de concentration du marché nous amène à distinguer les parts de marché globales. Ces dernières incluent les vendeurs du vif et le secteur industriel lui-même, tandis que le produit étranger n'est pas encore commercialisé en Algérie. La structure du marché de poulets est hétérogène en raison d'une multitude d'acteurs. On peut distinguer deux ensembles : Le secteur industriel, d'une part, les vendeurs du vif suivant des circuits parallèles et empruntant des tueries particulières pour vendre à des rôtisseries ou en vente directe aux consommateurs, d'autre part. Ce circuit parallèle constitue le premier concurrent du circuit moderne. On estime qu'il possède trois-quart des parts de marché en quantité de viandes blanches.

Selon l'enquête effectuée dans le cadre du projet CREAD en 2007 sur les entreprises agro-alimentaires, en réponse à la question de savoir quelles parts de marché détiennent les entreprises de la filière, 41,7 % des entreprises enquêtées affirment qu'ils détiennent plus de 50 % du marché ; 16,7 % s'en accaparent entre [20 et 50 %] ; 8,33% du total ne prennent qu'entre [10 et 20 %] ; tandis que les 33,3 % restant, leur part est inférieure à 10 %.

Les augmentations des prix des différentes matières premières sur le marché international (maïs, tourteau de soja, ...) pourraient influencer négativement sur l'offre nationale en produits avicoles. Les éleveurs étant contraints de revoir à la baisse leur utilisation en facteurs de production du fait de prix d'achat jugés élevés. Pour le président de l'association Nationale de la filière avicole (ANFA), cela entraînerait une perte d'emplois de 50000 postes<sup>68</sup>. De nombreuses exploitations individuelles sont déjà à l'arrêt. Les fournisseurs de facteurs de productions eux - mêmes affectés par la crise ne peuvent plus leurs accorder de délais de paiement.

Face à cette situation préoccupante, et en attendant des mesures pour y remédier, quelles seraient la place des produits de substitution aux volailles dans la stabilisation du marché ?

#### **5.1.4.2- Alternatives aux volailles :**

Si l'œuf de consommation est une denrée alimentaire incontournable pour une large couche de la population, le poulet vif, pourrait se voir substitué d'autres produits. La plupart des entreprises ont diversifié leur gamme des produits, dinde, charcuterie de volaille, plats cuisinés, etc.,... d'autres produits tels que la sardine, la viande congelée importée, peuvent également constituer des produits de substitution à la volaille.

---

<sup>68</sup> L'entretien est effectué en 2010.

## Chapitre V – Résultats et discussion

Tableau 25 – Structure des prix de quelques produits animaux en Algérie.

Unité : DA/Kg

Produits	Moyenne 2002	Janvier 2008	Janvier 2009
Poulet	148,10	149,27	190,97
Œufs	107,50	122,67	153,00
Bœuf (beefsteak)	657,99	854,76	951,58
Mouton (gigot)	534,47	654,34	789,34
Lapin	390,26	473,33	473,33
Poissons (pageot)	344,85	373,88	428,04
Merlan moyen	457,63	652,13	854,76
Sardine	86,29	118,76	171,66
Crevettes	620,70	1365,2	1414,51
Lait et produits laitiers	25,00	25,00	25,00

Source : ONS, 2009

A l'exception du lait, subventionné, et de la sardine, les prix de détail des produits avicoles sont relativement bas comparativement aux autres produits d'origine animale.

### 5.2- STRUCTURE INDUSTRIELLE DU SECTEUR : DE NOMBREUX FACTEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR IMPORTES

Les ajustements de la dotation en facteurs de production en Algérie sont assurés principalement par l'importation compte tenu de la lenteur des relais par la production nationale. Une politique dite « remontée de filière » est conduite. La filière avicole reste dépendante des importations de matières premières, aliments et génétique. La régulation des flux d'importations de facteurs de production avicoles restent un point clef de la régulation de la filière : La rupture avec l'ancien système d'organisation et de régulation. Malgré une nouvelle approche intégrant la filière avicole dans la branche « protéines animales » et, bien que progressive, cette rupture a entraîné des dysfonctionnements de la dite filière (Harbi, 1997). Son évolution et celle des modes de consommation urbains n'a pas toujours été accompagnée pour une organisation rationnelle des échanges. Le développement de la filière se fait de façon désordonnée. A titre d'exemple, nous faisons l'hypothèse que les objectifs d'intensification industriels n'ont pas été atteints car leur conception n'a pas intégré une analyse des contraintes particulières à la distribution des produits avicoles.

#### 5.2.1- L'Agrofourniture : Forte intégration aux marchés internationaux

L'industrialisation de l'aviculture se réalise par un changement du modèle de production. Ce changement traduit le passage d'une aviculture artisanale à une aviculture industrielle ne pouvait se faire sans l'apport du paquet technologique indispensable, d'autant plus important quand il s'agit des Pays en développement (PED). C'est ainsi que le développement de l'aviculture nationale dans le cadre de la politique de substitution aux importations a imposé l'acquisition de ce paquet technologique dans lequel l'alimentation joue un rôle primordial.

##### 5.2.1.1- L'industrie d'aliment du bétail : du monopole à la libre concurrence

Le paquet composé d'une alimentation adaptée au cheptel exploité (ponte ou chair), de bâtiments spécifiques, accoupage, plan de prophylaxie,..., fait que l'alimentation spécifique à chaque souche dont les principaux composants sont le maïs et le soja, constitue actuellement le modèle largement dominant<sup>69</sup> et qui s'impose à toute production intensive. Le modèle maïs-soja serait devenue l'un des composants les plus importants de l'économie mondiale favorisée par la mise en place de variétés hybrides de maïs faisant l'objet d'échanges internationaux (Voir chapitre I). Son expansion est liée à celle de la croissance de la production animale en général et de l'aviculture intensive en particulier. La progression de l'industrie des aliments composés a été aussi encouragée par le développement des technologies de traitement des aliments du bétail dans les pays industrialisés (Larbiér et Leclercq, 1992). L'importance stratégique de cette industrie réside dans sa capacité à optimiser le coût des rations alimentaires par des arbitrages entre matières premières disponibles à l'échelle mondiale et, par voie de conséquence à diminuer les coûts d'exploitation des élevages avicoles (Malassis et Padilla, 1996).

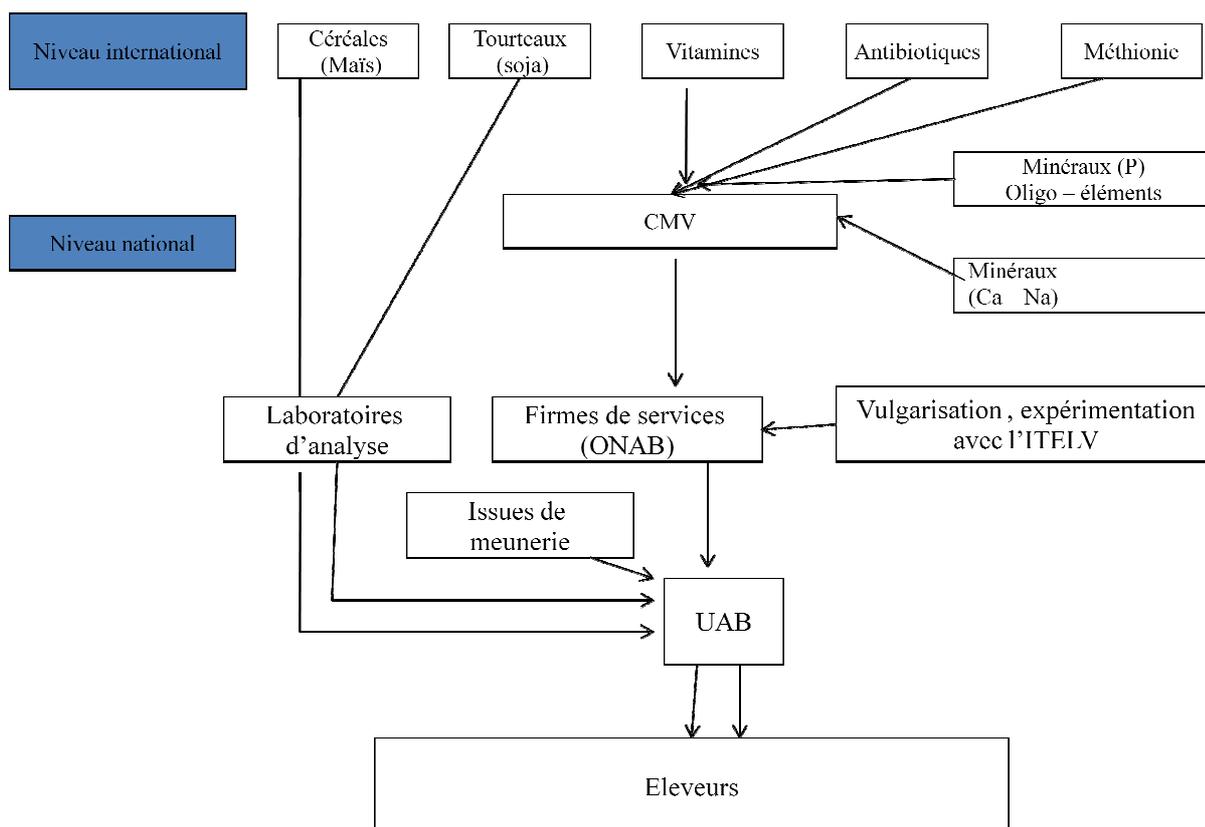
En revanche, la variabilité de la composition nutritionnelle des différentes matières premières disponibles dans le monde ne permet pas leur utilisation régulière en alimentation animale et avicole en particulier, car certaines présentent des contraintes techniques (facteurs anti – nutritionnels) qui limitent et s'opposent à leur intégration dans les rations destinées aux volailles. L'intégration du couple maïs – soja dans l'alimentation animale des pays non producteurs de ces deux produits met

<sup>69</sup> La caractéristique du modèle maïs – soja est de pouvoir couvrir à la fois les besoins énergétiques et protéiques de la volaille, ce qui a favorisé sa généralisation à travers le monde.

## Chapitre V – Résultats et discussion

ces derniers dans une situation de dépendance vis à vis de ces deux matières premières. Les essais de substitution de ces deux composés (maïs et soja) par d'autres matières premières, ont certes aboutit à des résultats satisfaisants (sous-produits et les issus de meuneries,...), mais ils font souvent appel à plusieurs composés pour couvrir l'ensemble des besoins des volailles. En Algérie, dès les années 1970, ce modèle a été introduit par les industries d'amont se liant par cette voie au système avicole mondial. Les aliments sont produits dans des installations implantées sur le territoire national à l'aide d'intrants végétaux importés dans leur totalité.

Schéma 9- Etapes pour la fabrication d'aliment composés en Algérie



Source : Harbi, 1997.

Les matières premières utilisées par l'industrie d'aliment du bétail algérienne pour la fabrication d'aliment composé, sont classées en deux catégories : les matières premières locales et les matières premières importées.

Si on prend l'exemple de l'ONAB, les principales matières premières importées par cette entreprise depuis l'année 2000, sont représentées par les tableaux N° 26 suivant :

Tableau n°26 - Les principales matières premières importées par l'ONAB

Années	Matières premières	Provenance	IMPORTATIONS	
			Volume (Tonne)	Accroissement (%)
2000	Maïs	USA	569 821	-
2001			627 763	
2002				10,17
2003			617 405	-1,65
			516 072	-16,41
2005			443 018	-14,16
2006			229 000	- 48,31
2007			200 000	-54,86
2008			127 000	-36,50
2000	Tourteau de Soja	USA	186 857	
2001			204 639	-
2002				9,52
2003			209 111	2,19
			175 015	- 16,31
2005			124 732	-28,73
2006			90 000	-27,85
2007			60 000	-51,90
2008			33 000	-45,00

Source : ONAB, 2009

Actuellement, le groupe ONAB est dépendant de l'étranger à près de 90 % pour ses approvisionnements en matières premières entrant dans la composition des aliments du bétail. Le maïs et le tourteau de soja représentent, à eux seuls, 85 % de ses importations (ONAB, 2011). La fixation des prix de vente de ces deux matières s'effectue essentiellement, au niveau de la Bourse de Chicago (CBOT), qui par le volume des transactions réalisées et les montants impliqués constitue la référence mondiale en la matière. Aussi, l'évolution des prix sur le marché mondial de ces deux produits, cotés en Bourse, fait l'objet d'une attention particulière et d'une surveillance permanente afin de profiter des opportunités d'achats offertes par les éventuelles baisses des cours<sup>70</sup>.

Concernant les potentialités locales, selon les rédacteurs d'un document réalisé en 1992, sous la direction de l'ONAB, les expériences ont montré les limites des possibilités immédiates de l'Algérie pour rompre avec le couple « Maïs - Soja » et ce, pour des raisons économiques.

Par ailleurs, les matières premières locales sont peu utilisées à cause de leur disponibilité réduite. Parmi elles, nous avons : les issues de meunerie (fabriqué par l'ERIAD), les sels (fabriqués par l'ONAB), le calcaire (fabriqué par l'ENASEL), le caroube et l'orge (produits par le secteur agricole).

Concernant l'itinéraire technique, suite à la standardisation des aliments et leur prix de cession, des formules standards sont utilisées au niveau de toutes les unités. Les formules volailles sont basées sur le modèle maïs-soja avec l'intégration maximale de sous-produits de meunerie

<sup>70</sup> Le fil économique Reuters (réception par satellite), dont est doté le groupe O.N.A.B. permet, outre le suivi en direct des cours de la Bourse, la réception de toutes les nouvelles, les rapports gouvernementaux et analyses concernant l'évolution et les prévisions de l'offre et de la demande mondiale.

## Chapitre V – Résultats et discussion

(remoulage, son, farine basse) suivant les disponibilités et les possibilités nutritionnelles. Pour Chaour et al. (1996) les possibilités infinies de substitution entre les matières premières utilisées pour l'élevage des poulets relativisent le standard établi. Les élevages locaux peuvent recourir à l'utilisation des ressources végétales propres à leur région à condition que « les firmes locales de la grappe d'industries aient une capacité d'apprentissage des connaissances scientifiques et techniques utilisées dans la production industrielle ».

Actuellement, les Unités d'Aliment du Bétail (UAB) axent leur stratégie de développement sur les questions de coûts, celui-ci intervenant pour environ 70 % du prix de revient du poulet et des œufs. L'importance économique du choix d'une concentration énergétique tient au fait que l'énergie représente les 2/3 du coût des matières premières de l'aliment avicole<sup>71</sup>. Le choix des concentrations énergétiques est certes dicté par la recherche des performances zootechniques relativement élevées, mais se trouve limité par les disponibilités immédiates et les prix des matières sur les marchés internationaux d'une part, et par les ressources en devise allouées par les pouvoirs publics aux opérateurs pour l'achat de ces matières premières d'autre part (Rihane, 1989).

Dans les formules de l'IAB, le maïs-soja est prépondérant (Tableau N° 27).

Tableau n°27 - Evolution de la structure des Formules des Aliments Fabriqué par l'ONAB (Cas des Aliments destinés aux élevages de poulet de Chair). Unité : %

Matières premières	1980	1984	1989	1990	1991	1995	2006
Maïs	62,17	59,20	64,95	56,80	57,00	64,901	64,8
Issue de meunerie	07,50	12,00	13,00	14,00	12,55	05,63	5
Tourteau de soja		21,80	20,00	--	24,7	26,90	27
Farine de poisson	25,00	04,00	00,00	01,33	00,00	00,00	-
Autre MP locales	04,00	--	--	--	--	--	2,2
CMV	03,00	03,00	02,00	03,23	03,47	03,56	1
méthionine	--	--	00,50	00,05	00,06	00,01	-
Lysine	--	--		00,01	00,02	--	-
<b>Total</b>	<b>100</b>						

Source : ONAB, 2006.

Les unités d'aliment du Bétail élaborent une formule alimentaire standard qui varie peu pour toutes les périodes et pour toutes les souches pour un type de production donné (Tria, 2005).

L'industrie de fabrication des aliments du bétail est géographiquement distribuée, dans les trois grandes régions d'Algérie (CF. Tableau N° 28).

Tableau n°28 – Ventilation spatiale des capacités de production de l'ONAB

	Nombre	%
Région Est	7	29
Région centre	10	42
Région Ouest	7	29

Source : ONAB, 2006.

Dans la pratique, des flux importants de produits migrent entre régions du fait de variations de demande (Harbi, 1997). Phénomène plus fréquent après la restructuration de l'ONAB (1981) qui a augmenté le nombre d'acteurs et rend ineffective toute forme de programmation. La restructuration

<sup>71</sup> Les autres nutriments doivent être ajustés en fonction du taux énergétique.

organique de l'ONAB a conduit à une multiplication des agents. Cette multiplicité complique la coordination des actions et contribue à un dysfonctionnement des ajustements de production<sup>72</sup>. Cette restructuration a aussi fragilisé la filière avicole nationale du fait de son intégration dans le marché mondial dominé par quelques grosses firmes multinationales. L'entrée en jeu d'une pluralité d'agents importateurs amenuise le pouvoir de négociation qu'avait l'ONAB en situation de monopsonne<sup>73</sup>. Avant la restructuration, l'ONAB était dans une position qui lui conférait un pouvoir de négociation important en tant que client d'envergure vis-à-vis de ses fournisseurs.

Le développement de la filière justifiait probablement une réorganisation. La « restructuration » n'en fut pas une. L'éclatement structurel a multiplié les transactions marchandes entre les agents au détriment des flux internes relativement bien coordonnés, avec comme conséquences des ruptures d'approvisionnement des aviculteurs<sup>74</sup>.

L'industrie privée d'aliment du bétail repose sur des capitaux familiaux. Leur activité dans la fabrication des aliments du bétail se double de la production de poussins d'un jour et de la fourniture de matériel avicole. Il y a une très faible programmation des activités : absence quasi-totale d'analyse sur les coûts et les volumes de production, etc. Elle n'opère que sur le marché national, assurant un approvisionnement régulier en intrants avec une capacité de couverture dépassant les 15000 tonnes d'aliments et 200000 de poussins par an. Certains dirigeants de ces entreprises envisagent de réaliser de nouveaux investissements pour développer la commercialisation de produits vétérinaires. Sous réserve que les autorités concernées mettent à leur disposition des assiettes foncières adaptées à l'industrie avicole.

### 5.2.1.2- Génétique : dépendance quasi – totale du marché extérieur en reproducteurs

Schématiquement, les productions avicoles sont issues de cheptel d'élevage dont les souches sont importées qu'il s'agisse de celles destinées à la production de viande ou celles produisant des œufs de consommation. L'industrie avicole algérienne est structurée autour des groupements industriels (GAO, GAC et GAO) qui disposent d'un potentiel de production important, en plus des opérateurs privés impliqués en particulier dans l'industrie de l'accoupage et l'élevage des reproducteurs importés de l'étranger sous forme « d'un poussin reproducteur d'un jour ». Ces groupements industriels s'approvisionnent en matériel animal et autres accessoires (équipements) auprès de fournisseurs étrangers, en empruntant les circuits étatiques (enveloppe d'autorisation

---

<sup>72</sup> A titre d'exemple, après la mise au point au niveau de la planification de branche, les nouveaux entrants qui devraient assurer une production de 40 % des besoins nécessaires à l'engraissement du poulet de chair, n'en ont assuré que 21 % de la demande, malgré la disponibilité des capacités. L'ONAB devait assurer le reste, soit 79 % environ (Harbi, 1997). Cela résulte du fait que beaucoup de « fabricants » n'ont pas des relations réelles avec la filière et détournent les matières premières vers la production des aliments pour ruminants. Cela cause parfois des dysfonctionnements entre cheptel mis en place et aliments disponibles.

<sup>73</sup> D'après M. Porter (1990), quand « le groupe de fournisseurs est dominé par quelques firmes et est plus concentré que le secteur auquel il vend, les fournisseurs qui vendent à des clients plus dispersés ont en général la possibilité d'exercer une influence considérable sur les prix, la qualité et les conditions d'achat ».

<sup>74</sup> Pour limiter ou inverser la baisse tendancielle de ses activités dans une conjoncture difficile, marquée par le renchérissement de ses approvisionnements et à l'instabilité d'un marché avicole national soumis à de fortes fluctuations des produits finaux (telle que la viande blanche), le Groupe O.N.A.B. tente de modifier sa stratégie commerciale en faveur d'une adaptation à un impératif de réduction de charges et de recentrage sur la distribution. Son schéma stratégique touche les deux compartiments du Groupe, secteur avicole et aliment composé. La cible à réaliser se pose en termes de croissance du chiffre d'affaires, d'accroissement de la rentabilité d'exploitation et d'une meilleure rémunération des capitaux propres. Sur le plan opérationnel, ce plan induira une restructuration de l'emploi, une mise à niveau du personnel employé, une organisation commerciale par la création d'un poste de délégué commercial général chargé de la mise en œuvre de la politique de développement de la clientèle du Groupe et une coordination dans le redressement visé. D'après les dirigeants du groupe, la privatisation en tant qu'acte d'investissement demeure une solution privilégiée ; l'ouverture du capital, l'association sous toutes ses formes et la cession d'actifs, sont de véritables opportunités dans une économie où la compétitivité constitue un facteur majeur discriminant et structurant.

## Chapitre V – Résultats et discussion

d'importation en devises, auprès de la chambre du commerce, fret...) et exceptionnellement en s'adressant directement à l'extérieur.

Les unités reproductrices sont confrontées à des fluctuations de l'offre de facteurs de production qui perturbent leur plan de charge<sup>75</sup>. Le traitement rigoureux des aspects logistiques est négligé<sup>76</sup>.

Compte tenu de la dépendance étroite des différents segments de la filière avicole, les défaillances de livraison d'un facteur peuvent entraîner des pertes de charges, retard de démarrage des bandes, immobilisations d'abattoirs. Chaque segment de la filière avicole est doté en actifs avec une réallocation d'usage difficile, ce qui en fait des investissements spécifiques. Les spécificités technologiques impliquent des flux réguliers, des transactions récurrentes pour assurer le renouvellement du cheptel, l'approvisionnement en facteurs de production. L'intégration verticale de la filière est perçue comme un moyen de réduire l'incertitude en garantissant des approvisionnements convenables en quantité et qualité avec un respect des dates de mise en élevage, afin d'assurer une meilleure utilisation des installations composant les différents segments de la filière avicole<sup>77</sup>.

Il y a lieu de noter que l'approvisionnement des éleveurs en poussins et en poulettes démarrées se fait auprès des filiales des groupes avicoles et des accoueurs privés mais c'est surtout chez les premières qu'il y a une forte demande en raison des garanties qu'ils assurent à leurs clients habituels.

Sur le plan des performances, les filiales des groupes avicoles ont acquis, à travers le temps, une technicité qui leur a permis l'obtention des performances zootechniques relativement appréciables. Celles-ci ne répondent pas aux normes des fournisseurs, mais correspondent cependant à une certaine adaptation et acquisition de techniques d'élevage<sup>78</sup>.

---

<sup>75</sup> Pour le cas de la filière avicole algérienne, du fait de sa configuration pyramidale, "elle présente des risques spécifiques qui poussent à l'internalisation afin de lever toutes incertitudes qui s'accroissent avec la fréquence des transactions. Par exemple, les agents pathogènes peuvent se transmettre verticalement une fois les reproducteurs contaminés. Ces agents pathogènes peuvent se trouver chez la descendance et même dans le produit final (exemple : salmonelles dans les œufs de consommation « S. Anterralis » ou bien dans les œufs à couver « S. Pullorum »)" (Harbi., 1997). Cela est d'autant plus important quand l'acquisition de facteurs de production se fait chez des fournisseurs qui, parfois, s'avèrent des exportateurs occasionnels profitant d'opportunités qui se présentent à eux et ne prennent pas toutes les mesures nécessaires relatives à la protection du cheptel.

Le coût de cette protection sanitaire fait que les fournisseurs adoptent des approches à court terme, comme des antibiopréventions par exemple à la place d'un plan d'éradication et font que, dans la plupart des cas, le cheptel est contaminé. En effet, les contrats ne peuvent jamais être assez détaillés afin d'éradiquer les comportements opportunistes. Ces contrats extrêmement détaillés, outre le fait qu'ils sont coûteux, sont toujours susceptibles d'être prix à défaut.

<sup>76</sup> Pour le cheptel vif, les mauvaises conditions de transport chez les fournisseurs ou bien au niveau des clients peuvent être la cause de stress et de perte par mortalité. La responsabilité est très difficile à établir, d'autant plus que les contrats ne sont jamais complets et ne peuvent prendre en compte toutes les éventualités. Pour les œufs à couver, la multitude des manipulations ainsi que les variations de température avec, en plus, des mauvaises conditions de transport de temps en temps, ont des incidences sur la rentabilité du fait des faibles taux d'éclosion

<sup>77</sup> "Les transactions occasionnelles sont confiées au marché, les transactions récurrentes internalisées" (Rainelli, 1993). Cette internalisation a eu pour conséquence directe la réduction des coûts de transaction correspondant à la conception, à la négociation et à la gestion des contrats d'importation.

<sup>78</sup> Les souches les plus couramment utilisées sont ISA (France), TETRA (Hongrie), LOHMANN (Allemagne) et ASA (DANEMARK) concernant la sous filière « chair » et ISA BROWN, TETRA SL et GOLDEN COMET pour ce qui est de la sous filière « ponte ». Il semble, cependant, que ce sont les souches ISA BROWN et TETRA qui s'adaptent le mieux aux conditions locales de production, puisque le choix est toujours porté sur ces types de souches.

## Chapitre V – Résultats et discussion

Tableau N° 29 - Evolution des performances zootechniques des groupes avicoles (ex – Offices).

Période	Référence	Mortalités Elevage URC (%)	Mortalités Production URC (%)	Cons/S /Cycle Elevage (Kg)	Cons/S /Cycle Production (kg)	OAC Net/ Poule départ	Taux d'éclosion couver (%)
1082/1988	CRC CORSO	8,5	27	8,8	42,2	120	71,6
1997 /1998	CRC SOUMAA	2,91	15,39	8,73	-	110	73
1998/2004	CRC CORSO	4,98	17,43	7,83	39,93	137	66
2007/2008	CRC ROUIBA	4,5	11,75	6,99	30,12	125	77,5
2009/2010	CRC ROUIBA	5,59	6,25	5,18	-	147	63
<b>2007</b>	<b>Ross</b>	<b>4 - 5</b>	<b>8</b>	<b>12,56 M</b> <b>10,28 F</b>	<b>40,32 M</b> <b>144,50 F</b>	<b>175</b>	<b>84,8</b>

Les résultats donnés par le tableau ci-dessus laissent apparaître que les mortalités durant la phase de production sont très élevées et que la production d'œufs à couver nets et le taux d'éclosion demeurent faibles par rapport à la norme de la souche Ross. A titre indicatif, durant la période 2009 / 2010, ces deux derniers paramètres sont évalués à 147 contre 175 pour la souche Ross et 63 % contre 86,6 % pour la souche Ross.

D'après nos investigations, les principales contraintes rencontrées par les filiales des groupes avicoles sont d'ordres interne et externe qui se résument en :

- Contraintes endogènes :
  - o L'absence d'autonomie de décision vis-à-vis du groupe auquel elles appartiennent, ce qui ne les incite pas à l'effort;
  - o La vétusté des moyens de production, surtout des équipements d'élevage ;
  - o Personnel pléthorique parmi les non qualifiés.
- Contraintes exogènes :
  - o La hausse des prix des matières premières (matières cotées en bourse). Cette crise a perturbée les plannings et programmes de mise en place.
  - o La politique de mono – fournisseur (achat groupé) ne permet pas de s'approvisionner librement en fonction du besoin exprimé périodiquement.
  - o La politique mono – client dans la vente du produit avec un prix administré engendre souvent des pertes financières.
  - o La concurrence déloyale causée par le marché informel provoque des méventes, des retards dans les enlèvements de la production qui font prolonger l'occupation de l'outil de production. Lors des méventes, l'entreprise se trouve contrainte de liquider sa production pour éviter les surcoûts.

Voyons maintenant qu'en est-il des produits vétérinaires et du matériel d'élevage ?

### 5.2.1.3- Des carences en produits vétérinaires et en matériel d'élevage

## Chapitre V – Résultats et discussion

Un des facteurs déterminant de la productivité des élevages avicoles, les produits vétérinaires sont caractérisés par une forte irrégularité des approvisionnements, des prix excessifs des produits proposés à la commercialisation (existence du marché informel), une pénurie structurelle pour certains produits nécessaires à la réalisation du programme prophylactique, l'inefficacité de certains antibiotiques (résistance de certains germes). Leur production est étrangère en très grande majorité.

Selon les données fournies par le ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR) en 2010, le marché algérien de médicament à usage vétérinaire a progressé d'environ 17 % durant les années 2005 et 2006 par rapport à celui de 2004. Sa valeur est estimée à 42 millions de dollars pour les deux années 2005 et 2006 (MADR, 2010).

Concernant l'équipement et matériels avicoles, l'essentiel des approvisionnements des éleveurs s'opère par le biais de quelques fabricant privés ou par celui de l'importation. D'après le CNRC (2010), les flux des importations se structurent autour d'établissements de vente en gros dont le nombre s'est accru de 32 % entre 2000 et 2008 (de 38 à 50 établissements).

Après avoir étudié la situation de l'amont de la filière qui est, faut-il le rappeler, peu reluisante, nous allons dans ce qui suit, voir celle des industries d'aval.

### 5.2.2. Un faible rôle des industries d'aval dans la coordination de la filière

Le rôle des industries d'aval qui étaient sous monopole de l'Etat n'a pas été d'un grand apport pour la structuration de la filière. La part de marché détenue par le secteur public régresse (23 %). Le secteur privé a investi ce segment en déployant un grand nombre de tueries de petite taille et reste très peu concentré. Ses investissements se sont fait en marge de la réglementation codifiant les règles d'exercice de l'activité (hygiène sanitaire, contrôle qualité,...)<sup>79</sup>.

Le secteur privé dit artisanal se caractérise par l'absence de prise en compte des normes sanitaires et réglementaires<sup>80</sup>. Ce circuit est caractérisé par la vente directe à la ferme du poulet ou de l'œuf de consommation aux intermédiaires<sup>81</sup>. Ces derniers interviennent en tant que distributeurs et transporteurs. Leurs aires de chalandise sont circonscrites et implicitement convenues entre opérateurs privés. Ils livrent à des tueries particulières constituées de deux personnes qui sont, dans la plupart des cas, les propriétaires du site. Un nombre limité de points de vente est détenu par des producteurs. La plupart des points de vente en vif appartient à des commerçants. De plus en plus, les producteurs ont tendance à acquérir des points de ventes et vice versa, des intermédiaires ont tendance à devenir également producteurs. Les volaillers sont présents dans tous les marchés communaux, les quartiers populaires ainsi que dans certains quartiers

---

<sup>79</sup> Un vétérinaire chargé du contrôle des élevages avicoles de la DSA d'une grande wilaya explique « nous n'avons pas les moyens matériels pour contrôler une bande avant son abattage. Même si les laboratoires existent, cela ne se fait pas encore ».

<sup>80</sup> La vente des œufs de consommation au niveau des grossistes ou des détaillants se fait souvent sans respecter la chaîne de froid. Il n'existe pas de structures qui conditionnent et commercialisent les œufs en fonction de leur calibre. Les vétérinaires du terrain, appartenant aux bureaux d'hygiène communaux (BHC) ou à la D.S.A., chargés du contrôle de ce produit sensible pouvant provoquer des toxi - infections alimentaires (T.I.A.) à large échelle, ne disposent pas de moyens (véhicules, coordination avec les forces publiques,...) pour imposer l'application de la réglementation, surtout pour ce qui est des marchands à la sauvette qui exposent ce produit à la température ambiante même en plein été. A ce niveau, il faut noter que la question du respect de la chaîne de froid pour ce volet est loin d'être d'actualité pour les pouvoirs publics locaux comme pour les éventuels investisseurs. Pour ces derniers, le prix prohibitif des camions frigorifiques, qu'ils ne peuvent pas amortir facilement, reste le principal frein. Pour ce qui a trait au poulet de chair, il est commercialisé à l'état vif. La livraison consiste en un petit nombre de cageots. Ces poulets sont vendus, au Kilo vif, à la demande des clients moyennant une marge et des frais d'abattage. Le cheptel est transporté généralement par des intermédiaires, dans des véhicules à usage multiple, ces derniers circulent librement et ont accès à un nombre considérable d'élevages, d'usines, de marchés, voire de couvoirs ou d'abattoirs.

<sup>81</sup> Ces méthodes posent de réels problèmes de santé publique. Un usage abusif de produits vétérinaires, d'antibiotiques, peut provoquer une anti-biorésistance chez les consommateurs du fait que le délai de rémanence, de 10 jours, n'est pas respecté.

## Chapitre V – Résultats et discussion

résidentiels. La gamme de produits obtenus présentée par le secteur artisanal est réduite. Les poulets commercialisés sont ôtés de leurs têtes et de leurs pattes et sont éviscérés.

Les pénuries conjoncturelles de poussins de ces dernières années ont conduit les éleveurs à élargir leur offre. Plusieurs éleveurs de poulets sont notamment devenus éleveurs de dinde en parallèle.

Les poids des animaux mis à la vente sont très hétérogènes. Les carcasses de premier et de deuxième choix sont mélangées. Cela n'empêche pas que ces vendeurs réussissent à commercialiser leurs produits, du fait que d'une part le prix de poulets par rapport aux autres viandes et aux produits de la mer est relativement moins cher et du fait que d'autre part le consommateur préfère ne pas attendre et acheter le produit tout prêt bien qu'il ne réponde pas parfois aux conditions d'hygiène préconisées.

L'opération de découpe, relative à la séparation des pattes, du cou et l'éviscération fait appel à des outils classiques tels qu'un couperet, un billot et un couteau. Il ne s'agit pas là des activités de première et seconde transformation des viandes blanches qui restent embryonnaires tant au niveau du secteur d'abattage industriel qu'au niveau de ces tueries artisanales<sup>82</sup>. En effet, exception faite de la tendance, à peine perceptible, au développement de la découpe du poulet, cette industrie est très peu développée en Algérie en raison de la faiblesse du pouvoir d'achat des consommateurs et de la stagnation de la consommation des produits avicoles à un niveau extrêmement bas.

Le secteur artisanal malgré l'absence de respect des règles d'hygiène semble accroître son contrôle de l'aval de la filière avicole. Que devient alors le secteur industriel ?

La majorité des unités d'abattages industrielles dépendent des groupes régionaux avicoles. Elles prennent en charge les 23 % de la production nationale de poulet de chair et de la poularde de réforme, provenant des unités de production nationale. En fait, ce sont quasiment les seuls abattoirs respectant les normes sanitaires et fiscales. Les « programmes spéciaux » lancés dans quelques wilayas entre 1962 et 1970 ont permis la création de modules à petite échelle, par exemple l'abattoir de Berrouaghia. A partir de 1969, l'Office National des Aliments du bétail (ONAB) n'a pu créer que deux abattoirs, dont les taux d'utilisation des capacités de production étaient, par ailleurs, faibles (Ferrah, 1996). Dès 1979, l'abattage est dominé par le secteur privé.

Ce sont ces constats de carence qui ont été, notamment, à l'origine de la restructuration de l'ONAB en 1980. Les offices avicoles étaient chargés de l'élargissement des structures d'amont (couvoirs, unités de reproduction « chair »,...). En outre, les textes officiels conféraient à ces entreprises le pouvoir de collecter, d'abattre et de transformer les produits avicoles. La priorité a donc été accordée au renforcement de l'amont, au détriment de l'aval de la filière avicole. De ce point de vue, les offices d'aviculture n'innoveront en rien par rapport à l'ONAB (Ferrah, 1990). Aucun abattoir n'a été mis en place durant la période 1980 – 1985. Le lancement de 5 abattoirs n'interviendra qu'en 1986. Ils seront réalisés par le recours aux contrats « clés en main » confiés à des firmes Danoises et Hongroises<sup>83</sup>. Ces efforts des offices publics visent également une intégration de la filière avicole.

Par rapport au produit commercialisé par les abattoirs des EPE, le degré de différenciation est minime. Il se réduit à des produits après une première transformation à savoir l'abattage et des produits obtenus après une deuxième transformation relative à la découpe.

Nous retiendrons de la première transformation, toutes les opérations subies par le poulet vif jusqu'à l'obtention du produit fini : poulet prêt à cuire (PPC) ou poulet abattu avec tête et patte (PATP). Les produits obtenus après la deuxième transformation représente l'ensemble des transformations subies par le poulet, relatifs au découpage et à la fabrication de charcuterie. La fonction de découpe constitue une valorisation du produit et indique le degré d'industrialisation des circuits de la viande. Elle est aussi le signe d'un nouveau découpage des fonctions de la filière :

---

<sup>82</sup> Les produits de la seconde transformation sont développés par les EPE (Groupements avicoles) mais aussi par des entreprises industrielles de transformation du secteur privé, au nombre de 230 selon la CNRC, spécialisées dans la fabrication des conserves des viandes de volaille.

<sup>83</sup> Nous citerons en particulier, les firmes intercool (Danemark) et Komplex (Hongrie).

abattage, désossage. Les produits issus de la découpe sont variés. Nous trouvons, un premier groupe relatif aux cuisses et à l'escalope qui sont des produits trop demandés. Un deuxième groupe est constitué de caissons qui sont des produits moyennement demandés et un troisième groupe relatif aux ailes et aux abats qui sont des produits faiblement demandés. Ces produits se retrouvent dans la plupart des points de vente du secteur industriel, d'autres viandes à base de volailles et de produits cunicoles<sup>84</sup> sont associés à la gamme des produits présentés. Il s'agit surtout de la dinde, le premier produit concurrent du poulet, la caille et le rôti de dindonneau. La différenciation des produits s'opère aussi sur les différents segments du marché, les produits destinés aux collectivités telles que les hôpitaux, les casernes et les cantines universitaires sont différents des produits destinés aux ménages. Ils correspondent également à des segments de marché différents. Ceci peut refléter les orientations stratégiques des différents opérateurs industriels du secteur de l'abattage qui seront axés et orientés vers les produits à forte valeur ajoutée et qui génèrent des revenus de plus en plus élevés.

Sur le plan des potentialités productives, le développement des capacités d'abattage a quelque peu stagné ces dernières années eu égard de l'inexistence d'une véritable politique avicole nationale. La majorité des nouveaux abattoirs mis en place durant le plan quinquennal (1985-1989) sont équipés pour la production du poulet de chair plein et éviscéré et des produits de transformation. Ils sont, donc, relativement peu spécialisés et extensibles à plusieurs fonctions.

Les données recueillies permettent de caractériser les abattoirs des EPE par la taille, relativement, moyenne, produisant pour un marché de dimension régionale. La flexibilité de leurs structures suppose une capacité d'adaptation à la demande. Un processus d'intégration, intra - sectoriel semble être recherché. Une telle option restera cependant contrariée par les stratégies disparates des opérateurs de la filière avicole, à l'origine de la sous - utilisation des capacités de production et, par-là, de surcoûts de production.

Dans les pays développés, la régularisation du rythme de production au sein des abattoirs industriels, en dehors d'une gestion rationnelle des approvisionnements, passe nécessairement par la maîtrise des capacités de transport, de stockage et notamment par une programmation rigoureuse des besoins en pièces de rechange.

D'après les enquêtes effectuées par nos soins auprès de quelques abattoirs industriels des EPE, il en ressort des contraintes auxquelles sont confrontés ces derniers à savoir :

- l'absence de qualification du personnel ;
- la vétusté des équipements de production (chaînes d'abattage montées par les constructeurs étrangers, parc automobile,...) ;
- le manque de pièce de rechanges à cause de l'absence d'une industrie locale spécialisée;
- l'inexistence d'une chaîne de froid ainsi que les équipements d'accompagnement à savoir l'appareil sous - vide qui permet de mettre sous cellophane le produit et les sous-produits avicoles ;
- l'inexistence de barquettes pour présenter le produit. Cette situation engendre des problèmes d'enlèvement. Certains abattoirs tournent moins de 10 % de leurs capacités malgré l'apport d'une main d'œuvre où les tâches se font manuellement ;
- une production limitée vu le handicap d'un équipement adéquat pour pouvoir offrir des produits conformes aux nouvelles dispositions réglementaires.

L'activité d'abattage devra donc être considérée dans sa globalité, autrement dit de l'approvisionnement à la distribution, tout en ne négligeant pas les étapes intermédiaires.

En matière d'organisation, la structure de la force de travail permet de noter la relative importance des agents d'exécution affectée à la production.

---

<sup>84</sup> Elevage du lapin.

## Chapitre V – Résultats et discussion

La « pléthore » constatée auprès de quelques unités est expliquée par la « manualisation » de certaines fonctions (saignées, éviscérations et traitement du 5<sup>ème</sup> quartier) ainsi que par la vétusté des équipements, nécessitant un plus d'entretien.

A cette contrainte, d'autres anomalies sont signalées qui s'expliquent notamment par :

- la forte mobilité de la main d'œuvre. Il est toutefois certain, qu'une telle mobilité n'autorise point une quelconque capitalisation du « savoir – faire », se répercutant négativement sur le fonctionnement des abattoirs ;
- le manque de définition de fonctions (description des attributions des fonctions et des tâches des différents postes) ;
- le manque de définition des liaisons : hiérarchiques, fonctionnelles, de coopération inter – structures,...

Ces insuffisances pourraient avoir comme conséquence réel :

- des empiètements dans les prérogatives, les plus souvent sources de conflits ;
- des fuites de responsabilités ;
- des centres de décisions diffus et informels ;
- une communication interne insuffisante et mal maîtrisée.

Les facteurs négatifs sont, en effet, susceptibles de perturber le fonctionnement normal des services et, de contrarier les efforts déployés, notamment en matière comptable (accroissement de la fiabilité de l'information comptable, production des états financiers dans les délais, améliorer l'efficacité comptable).

Pour éviter de tels inconvénients, il serait intéressant pour les entreprises d'abattage de développer et de mettre en place un manuel interne d'organisation devant renfermer, entre autre :

- des organigrammes précis et détaillé jusqu'au plus petit poste organique ;
- la définition des attributions, des objectifs et responsabilités des différentes structures.

Signalons également que quel que soit le niveau d'efficacité et d'adaptabilité de cette organisation, elle perdra de son efficacité et sera dominée par l'informel, si :

- elle n'est pas assez bien commentée, largement diffusée ni observée rigoureusement (absence, violation des attributions ou de l'autorité des responsables hiérarchiques),
- les structures centrales ne sont pas étoffées en ressources humaines nécessaires, tant au plan qualitatif que quantitatif.

Avec des outils à caractère organisationnels, de nombreux objectifs seront, sans nul doute, atteints, dont notamment :

- la facilité de la communication et le raccourci des circuits d'information, car ; codifiés et bien défini,
- une plus grande maîtrise de la gestion.

La formation tant qu'élément incontournable dans la valorisation des ressources humaines, doit bénéficier d'une plus grande importance par l'entreprise, et ce par une meilleure prise en charge des cadres notamment dans le commerce et le marketing.

Les cadres semblent, également, déçus par la disparité entre le montant du chiffre d'affaires réalisé et le faible niveau de rémunération. Une politique salariale juste et cohérente est vivement recommandée par une meilleure stimulation du personnel soumis à une forte diminution du pouvoir d'achat.

En outre, l'équipe dirigeante ne définit pas une politique cohérente et moderne du système d'information. La rareté des documents et la non diffusion des informations existantes entravent sérieusement le système d'information, déjà fragile, au sein de l'entreprise.

Un certain nombre d'aspects méritent une amélioration appropriée : il s'agit principalement du développement de la fonction audit, une communication plus large des résultats de l'entreprise, la création d'un bulletin technique et, enfin, la mise en place d'un système d'information moderne qui permettra un traitement rapide de toutes les données concernant l'entreprise.

## Chapitre V – Résultats et discussion

La documentation reste, elle aussi, insuffisante et doit faire l'objet d'une plus grande attention de la part des dirigeants de l'entreprise.

L'appréciation des performances productives des abattoirs des trois (03) groupes avicoles mettent en exergue l'hétérogénéité du cheptel abattu, l'existence de mortalité à la réception et les taux moyens des rendements à l'abattage.

L'hétérogénéité très forte des animaux abattus concerne particulièrement leur poids vif dont la variabilité est, en moyenne, de 18 %.

Ceci dénote une certaine incapacité des unités d'abattage à normaliser leurs approvisionnements, portant ainsi préjudice au bon fonctionnement de la chaîne de production.

Dans l'ensemble, les volumes de production évoluent en fonction des taux d'utilisation des capacités de production (TUCP) qui n'a jamais dépassé le seuil de 50 % en raison de la fréquence des arrêts techniques et le sous – approvisionnement en cheptel.

Ces dernières années, les unités d'abattage des EPE rencontrent des difficultés financières. s'expliquant par :

- l'inadéquation entre les approvisionnements et les capacités de production ;
- l'hypertrophie du coût de production (175,00 DA / Kg en moyenne) due à l'achat du cheptel (70% des charges des abattoirs), des fortes charges salariales, des surcoûts financiers (montants de la perte de changes et de service de la dette) ainsi que des niveaux faibles des productions ;

Ceci laisse à penser que toute amélioration de la performance économique, passerait par :

- Une bonne gestion des fonctions administrative, comptable et financière par l'amélioration des agrégats de gestion tels que celui de la « masse salariale/valeur ajoutée », l'épure des dettes, le recouvrement des créances,...) ;
- une meilleure politique de vente (étude de marché, développement et organisation du réseau de distribution,...) ;
- une gestion rigoureuse des stocks (poulet abattu, poularde, produits élaborés) ;
- une diversification des sources de financement des investissements et définition d'une échelle de leur priorité dans le cadre des opérations de valorisation (investissements nécessaires au maintien des capacités existantes compte tenu de l'usure et l'obsolescence de l'équipement « matériel de transport et manutention ») et de mise à niveau du potentiel de production (achat des équipements nécessaires à une adaptation quantitative et qualitative de l'outil de production « nouveau moyens de conditionnement, de marquage, nouvelles capacités de stockage»);
- une compression relative du poste « achat cheptel », notamment par une plus grande maîtrise des coûts en amont (exploitations avicoles) dans le cadre de relations d'intégration, permettant d'une part, aux producteurs d'abaisser leurs coûts de production (assistance technique, maîtrise qualitative et quantitative de l'approvisionnement des producteurs en « inputs ») et d'autre part, aux abattoirs de disposer de produits homogènes à des prix moindres.

Cela suppose au préalable une certaine coordination verticale et horizontale entre les divers agents économiques de la filière, dont les stratégies doivent converger vers une stabilisation des prix à la consommation.

Aussi, la non application de la réglementation au niveau de l'aval de l'activité « chair » et « ponte » provoque d'énormes problèmes dans la commercialisation du poulet et d'œufs de consommation. Le système de contractualisation des approvisionnements et l'agrément d'aviculteurs professionnels pourrait sans doute réguler le fonctionnement des entreprises d'aval (abattoirs et centres de conditionnement) et protéger le consommateur contre les achats non certifiés.

### **5.3- PERFORMANCES ET STRATEGIE DES ENTREPRISES DE LA FILIERE : IGNORANCE DES CRITERES DE REUSSITE.**

En aviculture, l'analyse des caractéristiques et des résultats des exploitations avicoles ne peut avoir comme critère déterminant uniquement le potentiel productif. C'est pourquoi, la prise en compte des pratiques d'élevage est indispensable.

Nous allons essayer dans ce qui suit, en dépit de l'insuffisance des statistiques officielles, d'analyser les caractéristiques techniques et économiques des entreprises avicoles. Ceci – ci nous permettra, dans une étape ultérieure, de déterminer les groupes stratégiques en voie de constitution.

#### **5.3.1- La capacité interne des entreprises avicoles :**

Au niveau de la chaîne de production, et à la lumière des résultats techniques et économiques enregistrés, il apparaît clairement que les causes liées à la conduite d'élevage avicoles en Algérie regroupent en fait un nombre élevé de paramètres qui sont à l'origine du fort niveau du coût de production.

Cette conduite qui reste généralement défailante trouve ses causes dans un certain nombre de facteurs relevant de deux niveaux :

- Au niveau de l'exploitation, nous retenons :
  - \* le non-respect des barrières sanitaires,
  - \* la défailance des modes de distribution de l'aliment dans la plupart des unités,
  - \* l'absence de maîtrise de l'ambiance dans les bâtiments dont le climat ainsi que les équipements non conformes ne permettent pas aux animaux d'extérioriser leur potentiel génétique.

Les résultats d'analyse d'enquête effectuée, sur les exploitations avicoles en Algérie, montrent que 67 % des unités étudiées sont construits en parpaing, plus de 91 % de ces mêmes unités ne sont pas protégées par un isolant et plus de 33 % d'entre elles ne disposent pas d'une ventilation dynamique, nécessaire à une meilleure maîtrise des conditions d'ambiance (Kaci, 2009).

Tous ces facteurs deviennent de plus en plus néfastes suite à la faible technicité de la majorité des éleveurs qui n'accordent aucun intérêt à l'amélioration de leur savoir-faire.

- D'autres facteurs d'ordre externes viennent également compliquer le comportement de l'éleveur, notamment :

- \* la mauvaise qualité physique et nutritionnelle de l'aliment,
- \* la faible viabilité du cheptel à la réception (mauvaise vaccination, faiblesse du poids,...) ;
- \* la pratique des prix relativement excessifs des intrants (poussin, poulette démarrée, aliment et produits vétérinaires), suite à la libéralisation économique à partir des années 1990 ;
- \* l'inefficacité des services publics ou privés « laboratoires d'analyse, conseil, contrôle »,
- \* l'absence de groupements représentatifs afin de défendre les intérêts de la profession,
- \* la désorganisation des marchés des produits avicoles (importation tout azimut, revendeurs, monopoles sur les marchés de gros,...) imposant un pouvoir de négociation relativement faible des éleveurs vis à vis des fournisseurs et des clients.

## **Chapitre V – Résultats et discussion**

Sommairement, la résultante de tous ses facteurs fait que les performances réalisées (taux de mortalité, indice de consommation, productivité,...) restent loin des normes internationales et que les performances économiques marquent un coût de production trop élevé avec une part de plus de 85 % de charges variables.

Il s'agit, dans ce qui suit, d'expliquer, d'une manière plus ou moins exhaustive, la forme d'organisation du travail au sein de ces exploitations avicoles ?

### **5.3.1.1- Appréciation des performances de la force de travail**

La compétence de la force de travail est difficile à chiffrer, mais déterminante quant au résultat final. Cette compétence revêt plusieurs aspects :

- Compétence théorique du producteur : niveau d'étude, formation, connaissance technique, perméabilité aux progrès techniques ;
- Compétence pratique du producteur : sens de l'élevage ;
- Disponibilité du producteur : élevage spécialisé ou non, autres activités exercées sur l'entreprise agricole et en dehors, organisation du travail.

Le rôle de l'éleveur ne se limite pas seulement à une bonne possession de la technique d'élevage, mais doit aussi surveiller tout ce qui se passe dans le poulailler. Le moindre événement anormal (bruit, température, humidité, ammoniac, etc.,...) doit attirer son attention.

Cependant, en Algérie, beaucoup d'élevages étudiés sont de nature spéculative. Ils sont la propriété de fonctionnaires, de représentants de professions libérales ou autres investisseurs d'origine citadine généralement déconnectés de l'aviculture en tant qu'occupation principale.

#### **5.3.1.1.1- Compétence théorique :**

Les élevages étudiés sont souvent confiés à des hommes peu formés en aviculture. Les enquêtes effectuées montrent que 67 % des unités ne sont pas de « véritables » éleveurs.

D'autres résultats d'enquêtes mettent en évidence que plus de 50 % d'exploitations avicoles éprouvent du mal à trouver de la main-d'œuvre qualifiée.

Les élevages sont souvent confiés à des hommes peu formés en aviculture (trois éleveurs seulement qui possèdent un niveau de Technicien.). Or ce type d'élevage exige un degré de qualification assez élevé et met en œuvre une certaine technologie que la plupart des éleveurs ne maîtrisent pas (76%).

Tout ceci aboutit à une gestion approximative du bâtiment à risques élevés ainsi qu'à des erreurs techniques telles que :

- Le non-respect des normes d'élevages ;
- Un programme prophylactique non respecté ou ignoré ;
- Une couverture sanitaire insuffisante d'où utilisation abusive des produits vétérinaires ;
- Méthode de gestion ignorée entraînant une surutilisation de la main - d'œuvre, une surconsommation de l'aliment ainsi qu'une non intervention à temps qu'apparaissent des problèmes techniques et pathologiques.

#### **5.3.1.1.2.- Compétence pratique :**

L'éleveur doit se persuader que le temps passé au milieu de son élevage n'est pas du temps perdu.

D'une façon générale, le rôle de l'éleveur doit être un rôle de surveillance de ses animaux, de leur approvisionnement, rien ne doit lui échapper pour une bonne conduite du troupeau. Il doit savoir

## Chapitre V – Résultats et discussion

conduire son poulailler afin d'éviter aux poulets les stress qui, par leurs conséquences, ralentissent la croissance des animaux.

Néanmoins, nous pouvons considérer que le 2/3 des éleveurs enquêtés ne sont pas passionnés par leur activité. Les éleveurs ne s'investissent pas dans leurs élevages en termes de temps passé. Ils ne sont pas attentifs et rigoureux surtout en ce qui concerne les questions d'hygiène :

- \*/ Le contrôle de l'environnement (T°, litière, odeur,...) ;
- \*/ Le réglage et la vérification des appareils (chauffage, ventilation) ;
- \*/ La distribution d'aliments et d'eau (propre et rationnée) ;
- \*/ Le contrôle de l'état sanitaire (retrait des cadavres et des malades) ;
- \*/ Les enregistrements (mortalités, consommation d'aliment,...)

Ces travaux sont normalement réalisés aux cours d'une des visites journalières qui ne doivent pas être très longues.

Les hauteurs des abreuvoirs et des mangeoires ne sont jamais réglées en fonction de la taille des animaux de façon à limiter les débordements d'eau sur la litière et le gaspillage d'aliment.

Lors de nos visites aux ateliers, il nous a été donné de constater, par exemple, le gaspillage important d'aliment concentré, aussi bien dans les salles de stockage qu'à l'intérieur des poulaillers estimé entre 4 à 5 % d'un sac d'aliment.

Par ailleurs, les rats et surtout les souris sont attirés par la présence de cet aliment. Ils ont donc une incidence sur les résultats économiques de l'élevage (un seul rat peut consommer 0,5 Kg d'aliment par jour, soit plus de 150 kg par an !)<sup>85</sup>.

Une sensibilisation permettrait facilement de remédier à cette situation.

Cependant, les éleveurs sont méfiants à toute question qui leur ait posée sur la gestion de leur élevage. En effet, ce n'est qu'après plusieurs visites et échanges d'informations que le dialogue et la confiance s'instaurent avec l'éleveur.

D'une manière générale, le problème essentiel que les éleveurs espèrent son règlement est l'approvisionnement et la disponibilité en facteurs de production. Le problème de vulgarisation est jugé « secondaire » par les éleveurs. Selon ces derniers, les difficultés quotidiennes sont faciles à résoudre mais ce qu'ils auraient besoin par contre, ce sont des ingénieurs capables de répondre rapidement aux questions sanitaires, alimentaires ou économiques qui se posent de temps à autres.

### 5.3.1.2- Qualité et gestion des infrastructures et équipements de production :

Les conditions d'élevage suivantes vont dépendre, pour une part non négligeable, de la conception du bâtiment :

- Température ambiante ;
- Ventilation et renouvellement de l'air.

D'une façon générale, les bâtiments étroits et vieux donnent les plus mauvais résultats et inversement.

L'étude des bâtiments enquêtés a permis de distinguer deux (02) catégories de locaux : les uns initialement conçus pour l'activité avicole et d'autres anciennement destinés à l'élevage bovin et ovin, légèrement transformés pour l'élevage avicole. La plupart ont un âge qui dépasse les 10 ans et sont, donc, largement amortis. Ce sont des bâtiments en dur, dépourvus d'isolation ; les matériaux de construction utilisés sont en parpaing ou en siporex avec une toiture en Eternit et un faux plafond en « isorel ».

En outre, la globalité des bâtiments ont une ventilation statistique, la gestion du milieu ambiant est faiblement maîtrisable ; les fenêtres des deux côtes latéraux sont ouvertes de manière aléatoire.

---

<sup>85</sup> VAN DER HORST (F) – « La production du poulet de chair » ITAVI, Paris, 1988.

## Chapitre V – Résultats et discussion

Les aménagements de ces bâtiments sont rarement pris en compte au point où on rencontre les infiltrations dans certain ateliers d'élevage.

Les élevages les plus fréquents disposent d'un ou deux ateliers. Leurs superficies sont en moyenne de 500 et 800 m<sup>2</sup>, respectivement pour le poulet de chair et la poule pondeuse, avec cependant une faible proportion de locaux à grande surface. Par ailleurs, les bâtiments munis de toitures à pente simple sont rares.

La présence de locaux à un étage est une des caractéristiques de l'élevage avicole en Algérie.

Les équipements d'élevage utilisés sont de types manuels. Ils sont, d'une manière générale, vétustes et insuffisants par rapport aux normes recommandées.

Le tableau N° 30 montre bien l'écart existant entre le niveau d'équipement au niveau des exploitations et la norme recommandée.

Tableau 30- Le niveau d'équipement des élevages de poulet de chair.

	<b>Moyenne (1)</b>	Minimum	Maximum	Norme (2)	Ecart
Poussins/ Eleveuse	<b>818 ± 279</b>	183	1570	500	-318
Poussins/ M1	<b>130 ± 60</b>	25	277	50	-80
Poussins/ M2	<b>86 ± 36</b>	37	200	60	-26
Poussins/ A1	<b>225 ± 202</b>	20	829	100	-125
Poussins/ A2	<b>344 ± 218</b>	25	833	180	-164

1- Traitement des résultats de l'enquête

2- Normes ITELV.

Leur renouvellement n'est effectué qu'une fois le matériel entièrement détérioré.

Pour ce qui est de l'élevage de la poule pondeuse, les enquêtes menées sur le terrain nous indiquent que toutes les unités disposent des batteries semi – automatiques ou automatiques adaptées à ce type d'élevage. Ceci s'explique par la politique de l'Etat lancée envers les éleveurs, depuis les années 1980, dans le cadre du programme d'intensification de l'élevage en batterie avec l'exonération d'impôts en vue d'encourager ce type d'activité.

### 5.3.1.3- Maîtrise technologique :

Il s'agit d'analyser ici la gestion des approvisionnements, la maîtrise technique et la maîtrise sanitaire.

#### 5.3.1.3.1- Gestion des approvisionnements :

Au niveau des élevages avicoles, l'organisation de la fonction approvisionnement est centralisée au niveau du chef d'exploitation. C'est ce dernier qui est responsable de la recherche des fournisseurs et des produits et du prix d'achat.

### a- Cheptel :

Généralement, l'animal recèle un potentiel génétique élevé qu'il faut mettre en valeur par des techniques appropriées. Néanmoins, la qualité du cheptel réceptionné est mise en cause par les éleveurs. On retient :

- la mauvaise qualité physique du poussin (qualité du duvet, cicatrisation de l'ombilic, malformation, ...)
- le recensement d'un pourcentage élevé de mortalité à l'arrivée des poussins (entre 3 et 5 %) dues aux mauvaises conditions de transport et à l'existence de l'hétérogénéité des lots ;

En outre, l'évolution avicole en Algérie, le développement de l'industrie aviaire et l'importation des souches étrangères ont conduit inévitablement à l'introduction des maladies. C'est pour cela que l'on enregistre une perte considérable de poussins durant les trois premières semaines d'âge. Les mortalités diminuent par la suite mais le poids des poulets sera faible, la bande étant hétérogène, certains éleveurs font état d'une commercialisation jusqu'à 50 % de l'effectif départ.

Par ailleurs, l'inadéquation entre l'offre et la demande en poussin chair risque de déstabiliser toute la filière avicole qui a connu un essor considérable ces deux dernières décennies.

Ainsi, la plupart des couvoirs doivent satisfaire les éleveurs réclamant des lots de plus en plus importants, surtout en hiver. La contrainte majeure qui affecte la distribution du poussin réside dans l'indisponibilité de ce dernier dans les moments de forte demande favorisant par là la spéculation.

### b- L'aliment :

L'alimentation est le moyen le plus puissant pour maîtriser les coûts de production et la qualité des produits. Adapté aux conditions d'élevage, elle permet de corriger, au moins partiellement, les effets dépressifs dus à l'environnement.

Pour obtenir un élevage très rapide du poulet de chair, il faut non seulement respecter un certain équilibre entre les différents nutriments (rapport acides aminés/énergie, vitamines/ énergie, etc., ...) mais encore amener une densité alimentaire suffisante.

Cependant, dans la pratique, la conduite alimentaire est généralement défailante et ce, pour diverses raisons :

- La forme de distribution de l'aliment est en majorité des cas en sac (91 % des cas étudiés) ;
- la grande variabilité et la non-conformité de la composition physique de l'aliment (granulométrie grossière de l'aliment démarrage constitue la source de mortalités importantes des poussins, suite à une ingestion de graines entières de maïs) ;
- Le stockage d'aliment s'effectue sur le sol constituant ainsi une source de dégradation de la qualité physique de ce dernier ;
- L'irrégularité des approvisionnements en aliment et en cheptel (42% des cas), liée notamment à l'instabilité du marché international des matières premières, la mauvaise gestion des stocks au niveau des unités d'amont locales et la non prise en compte du temps (distance, durée) qui sépare ces unités des poulaillers ;

Cette gestion approximative des approvisionnements a un effet direct sur la maîtrise technique.

#### 5.3.1.3.2- Maîtrise technique

Dans la pratique de l'élevage avicole moderne, les normes de production sont rationalisées et sont bien connues. Le non-respect de ces normes induira une baisse des performances techniques, ce qui se répercute sur les résultats économiques.

## Chapitre V – Résultats et discussion

Malgré les efforts colossaux consentis par l'Etat, l'aviculture algérienne n'a pas encore trouvé son équilibre.

D'une manière générale, les bâtiments étroits et vieux donnent les plus mauvais résultats. Ils doivent avoir une température ambiante durant la phase de croissance et éviter les écarts trop brusques de températures. Les abreuvoirs et mangeoires doivent être en nombre suffisant et bien répartis sur la surface du sol.

Pour minimiser les risques d'accidents (étouffements), de maladies, de baisses de performances, la densité d'élevage ne doit pas dépasser 10 sujets au M<sup>2</sup>.

L'intensité lumineuse doit être faible afin d'éviter le picage et la nervosité des poulets.

Enfin, la qualité de la litière est très importante. Elle dépend d'un grand nombre de facteurs (densité, ambiance, etc.,...). Elle est souvent révélatrice de la compétence de l'éleveur, de la bonne ou mauvaise conduite de l'élevage, de l'état sanitaire du lot, ...

En Algérie, la densité d'élevage est généralement respectée et correspond à la norme technique retenue (10 sujets / M<sup>2</sup>).

Tableau 31- Les facteurs d'élevage.

	Moyenne (1)	Min	Max	Norme (2)	Ecart
Densité (Sujets / M <sup>2</sup> )	9.36 ± 2.84	5.47	16.67	10	0,64
Litière (cm)	6.8 ± 2.1	3	10	10	3,2
Intensité lumineuse (W/M <sup>2</sup> )	4.03 ± 2.26	0.31	10.69	3 (démarrage) 0.7 (élevage)	-3,33

(1) Traitement des résultats de l'enquête  
c- Normes ITEL.V.

Ceci revient essentiellement à l'éleveur qui prend en considération la surface de l'élevage.

Néanmoins, les changements brusques de températures au niveau des élevages sont fréquents et sont en relation avec la faible isolation et le sous équipement (insuffisance du nombre de radiants ou d'éleveuses mis en place).

La majorité des éleveurs ignorent l'importance du taux d'humidité existant à l'intérieur de leurs élevages, ce qui est expliqué par l'inexistence d'un hygromètre et une maîtrise insuffisante du couple "isolation - ventilation".

Dans la majorité des élevages, il n'existe ni ventilateur, ni extracteur d'air. Le lanterneau est présent mais rendu inefficace par la continuité du faux plafond, ce qui rend impossible la sortie de l'air vicié à l'extérieur. Ceci permet la formation des gaz toxiques (NH<sub>3</sub>, CO<sub>2</sub>, H<sub>2</sub>S,...) générées par la dégradation de la litière.

Cette dernière est généralement composée de paille mais elle est faible en épaisseur (Cf. Tableau N° 31), celle - ci ne dépasse pas les 7 cm contre 10 selon la norme technique. D'après l'enquête poulets « exports » 81 - 82 de la S.E.A. de Ploufragan, si la litière mesure moins de 5 cm d'épaisseur au démarrage, on ne retrouve, à 35 jours d'âge, que 12 % de bonne litière.

Nous observons, par ailleurs, l'existence d'une lumière souvent mal répartie dans les locaux. On met en évidence, à ce sujet, deux remarques importantes :

- le nombre d'ampoules reste le même pour les trois phases d'élevage qui bénéficient donc de la même intensité lumineuse, ce qui se traduit par un gaspillage d'énergie ;
- l'intensité lumineuse au sein de ces élevages n'est pas conforme, surtout en ce qui concerne la phase d'élevage où elle est supérieure à la norme technique (4.03 W / M<sup>2</sup> en moyenne au lieu de 0,7) avec une grande variabilité entre élevages (Coefficient de variation = 56 %) (Cf ; Tableau N° 31).

Selon les recommandations des experts en aviculture, l'excès de lumière provoque le nervosisme chez le poulet et affecte par conséquent sa consommation et donc le niveau des charges.

Qu'en est-il de la maîtrise sanitaire.

### 5.3.1.3.3- Maîtrise sanitaire

La prophylaxie sanitaire est totalement négligée par les éleveurs. On entend par prophylaxie sanitaire l'ensemble des actions permettant d'obtenir un produit destiné à l'élevage sain. Lors de nos visites dans les élevages, nous avons observé :

- l'inexistence de barrières sanitaires (clôtures autour des élevages, autolaves et sas);
- la présence des pédiluves mais, jamais utilisés, à l'exception de quelques unités (9 % seulement des élevages étudiés utilisent un désinfectant) ;
- l'absence de tenues de travail pour l'ensemble des unités et l'accès libre des personnes étrangères aux bâtiments d'élevage ;
- le stockage des fientes à quelques mètres des bâtiments, les sujets morts ne sont pas incinérés tout de suite mais groupés juste à l'entrée du bâtiment ;
- la présence des insectes et certains animaux domestiques (chiens et chats) constituant une source de contamination du cheptel ;
- l'inexistence des pratiques de la dératisation et de la désinfection.

Généralement, le vide sanitaire se fait par :

- le nettoyage des bâtiments et des équipements enlevés et placés à quelques mètres des ateliers d'élevage ;
- l'épandage du sol, des murs et du faux plafond avec de la chaux.

S'agissant de la prophylaxie médicale, elle n'est jamais respectée par les éleveurs ;

D'après les résultats du projet PAMILM (2009), 25 % des entreprises enquêtées ne disposent pas d'un plan prophylactique. On entend par prophylaxie médicale, la vaccination obligatoire contre certaines maladies contagieuses de l'espèce (maladies de Newcastle, de Marek, de Gumboro, etc.,...).

La vaccination n'est pas réalisée sous contrôle vétérinaire à l'aide d'un vaccin ayant obtenu l'autorisation de mise en marché sur le marché local délivré par le ministère de l'agriculture.

L'utilisation des autres produits vétérinaires (Vitamines, anti – stress) se fait d'une manière abusive, se traduisant par un niveau élevé de charges.

Concernant la commercialisation du produit, elle est sous forme de poulet vivant (100 %). Ce dernier passe dans la majorité des cas par les tueries particulières où il n'y a aucun contrôle sanitaire (83,33%).

Ces dernières années, l'apparition de quelques épidémies dangereuses à l'échelle planétaire (dioxine, vache folle, grippe aviaire,..) a induit le groupe ONAB à élaborer un projet de charte sanitaire dans le but d'établir une politique sanitaire devant prémunir, dans un premier temps, les filiales avicoles des risques éventuels.

Cette nouvelle politique constituant la charte s'articule autour des axes suivants :

- Contrôle et assistance zoo – sanitaire permanent des filiales.
- Orientation fondée du choix des souches aviaires.
- Politique d'organisation sanitaire dans le groupe.

Cette appréciation de la capacité interne des entreprises avicoles en Algérie nous amènera maintenant à tenter de comprendre leur degré de compétitivité comparativement à d'autres références.

### **5.3.2- Evaluation de la compétitivité des entreprises :**

Pour le cas de notre étude, l'évaluation du degré compétitivité des entreprises sera approchée selon deux aspects : la compétitivité technico – économique et la compétitivité qualité.

#### **5.3.2.1- Compétitivité Technico – économique :**

Afin d'évaluer la compétitivité technico – économique d'une entreprise avicole, une étude économique de cette dernière est nécessaire, elle permet un diagnostic plus ou moins réel, d'où il permet à l'exploitant de prendre des décisions. La plupart des auteurs s'accordent à dire que le but économique de tout aviculteur est la rentabilité de son élevage, c'est-à-dire produire beaucoup en dépensant peu.

Cette étude sur la gestion économique d'un élevage avicole comprendra :

- les facteurs techniques influant la gestion de l'élevage ;
- la notion de critères technico – économiques (Indice de consommation, Gain moyen quotidien, indice de production,...) ;
- le calcul de coût de production ;
- la notion de marge nette.

Plus la gestion technique d'un élevage sera maîtrisée, meilleure sera la réussite économique.

Ainsi, la rentabilité d'un élevage avicole (chair ou ponte) est la résultante de nombreux facteurs qu'il faut maîtriser.

Parmi les critères techniques qui sont fonction de la rentabilité, on note : les techniques d'élevage, la qualité du cheptel et l'alimentation.

En Algérie, l'absence de mécanismes de contrôle et de concurrence entre opérateurs a engendré un manque de maîtrise des normes techniques de production en matière :

- de choix de souches animales ;
- de choix de matières premières ;
- de respects de recommandations techniques (formules alimentaires, sanitaires, programmes de production, etc.,...).

##### **5.3.2.1.1- Comparaison des performances techniques :**

La filière avicole algérienne continue à souffrir des problèmes de performance des élevages notamment au niveau des paramètres tels que la mortalité et d'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.

###### **5.3.2.1.1.1- Cas du poulet de chair :**

Les données fournies par les enquêtes effectuées ces dernières années au niveau des élevages de poulets de chair du secteur privé algérien, 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.

## Chapitre V – Résultats et discussion

Tableau N° 32- Compétitivité des entreprises avicoles « chair » en Algérie, au Maroc et en France.

	Algérie (2012)	Maroc (2006)	France (2011)
Age à l'abattage <sup>86</sup> (jours)	58,55	50	36,9
Poids à l'abattage <sup>87</sup> (Kg)	2,372	1,96	1,90
Gain Moyen Quotidien <sup>88</sup> (g/j)	39,90	39,67	50,27
Indice de Consommation <sup>89</sup>	2,52	2,09	1,76
mortalité (%) <sup>90</sup>	11,99	3,12	4,08
densité (animaux / M <sup>2</sup> )	9,36		23,1
Indice de performance <sup>91</sup>	146	178	281,4

Source : Kaci et al. (2013) ; Sadiki (2006) ; ITAVI (2012).

L'indice de production obtenu en Algérie est, en effet, de 146. Il est inférieur de 18 % par rapport à celui du Maroc (178), et de 48 % par rapport à celui de la France (281,4).

Cette faiblesse des performances techniques résulte des dysfonctionnements enregistrés à tous les niveaux de la « filière 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.

### 5.3.2.1.1.2- Cas de la poule pondeuse :

Au même titre que pour le poulet de chair, les principaux résultats techniques des élevages de poules pondeuses d'œufs de consommation, réalisés en Algérie, restent loin de ceux obtenus en France (Cf. tableau 33).

<sup>86</sup> Correspond à la production "standard".

<sup>87</sup> Dépend de la souche et de l'âge d'abattage.

<sup>88</sup> 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

<sup>89</sup> 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

<sup>90</sup> Différence entre le nombre de poussins reçus et le nombre de poulets livrés à l'abattoir. Données en pourcentage (taux de mortalité).

<sup>91</sup> 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.

Tableau 33 - Performances techniques réalisées

Paramètre	Résultats (2011)	France (2011)
Durée de production (Jours)	420	504
Production d'œufs par poule départ	266,94±38,81	315
Taux de Ponte (%)	63,63±9,32	82,82
Taux de Mortalité (%)	12,05±2,48	5,89
Consommation d'aliment par cycle (kg)	49,32±1,72	-
Consommation d'aliment par jour (g)	117,16±3,76	-
Consommation/ œuf (g)	187,38±29,11	-
Indice de consommation	3,87±0,15	2,18

Source : Meddah, 2011 ; ITAVI, 2012.

A titre indicatif, la productivité par poule obtenue en Algérie est de  $267 \pm 38,81$  contre 315 en France. Tandis que le taux de mortalité, est très élevé en Algérie, soit  $12,05 \% \pm 2,48$  contre 5,89% enregistré en France.

Ceci démontre les progrès qui restent encore à réaliser dans cette filière.

### 5.3.2.1.2- Analyse des coûts de production<sup>92</sup> des produits avicoles :

L'analyse de la compétitivité équivaut à l'analyse des coûts relatifs de production. Plus faibles sont les coûts relatifs d'un producteur, plus il est compétitif.

En Algérie, à la suite du désengagement de l'Etat des affaires économiques depuis 1990, la réorganisation de la filière a provoqué des problèmes de maîtrise technique du secteur qui se répercutent aujourd'hui sur les coûts de production ainsi que sur les prix des produits avicoles.

<sup>92</sup> Le coût de production (CP) représente l'ensemble des charges fixes (C.F) et des charges variables (C.V) à l'unité du produit (Kilogramme, œuf). Les charges fixes ou de structure sont liées à l'appareil de production (Bâtiment, construction, équipement, frais financiers, l'amortissement du cheptel, charges locatives). Elles sont stables et indépendantes de l'évolution du volume de l'activité; mais, ramenées à l'unité de produit, elles sont d'autant plus élevées que la production est faible.

Les charges variables (opérationnelles) sont déterminées par le volume de la production. Dans le cas de l'aviculture, elles englobent, les charges relatives à la force de travail, à l'aliment, aux frais vétérinaires, à la désinfection, aux frais de gestion, à la consommation de l'eau et de l'énergie.

$$CP = CV + CF$$

Les charges sont estimées à partir des enregistrements économiques de l'éleveur.

5.3.2.1.2.1- Des coûts de production relativement élevés :

L'examen de la structure détaillée des coûts des produits avicoles, obtenus en 2012, indique que trois postes grèvent les coûts de production de l'œuf de consommation en Algérie à savoir, l'aliment (83 %), le cheptel (12 %) et les frais de main d'œuvre (2 %).

Tableau 34- Structure des coûts de production de l'œuf de consommation en Algérie. Année 2012

Postes	DA/OC <sup>93</sup>	%
Amortissement équipement	0,12	1,86
Amortissement poulette	0,76	11,80
Frais financiers	0,00	0,00
Autres Charges Fixes	0,01	0,16
<b>Charges Fixes</b>	<b>0,89</b>	<b>13,82</b>
Aliment	5,33	82,76
MO	0,16	2,48
Frais vétérinaires	0,03	0,47
Eau et électricité	0,03	0,47
Frais de désinfection	0,00	0,00
Frais de gestion	0,00	0,00
<b>Charges Variables</b>	<b>5,55</b>	<b>86,18</b>
<b>Coût de production</b>	<b>6,44</b>	<b>100,00</b>

Source : A partir des données d'enquêtes, 2011.

Pour la filière chair, il semble que les coûts de l'aliment (60 %), du cheptel (31 %) et les frais vétérinaires (3 %) sont les principaux facteurs qui influent significativement sur le coût de production du Kg de poulet vif.

<sup>93</sup> OULMANE A., 2011.

Tableau 35- Structure des coûts de production du poulet vif.

Postes	Algérie (2011)		France (2011)	
	€/Kg Vif <sup>94</sup>	%	€/Kg Vif	%
Amortissement	0,013	0,91	0,084	8,57
Frais financiers	0,000	0,00	0,018	1,84
Autres Charges Fixes	0,004	0,29	0,015	1,53
<b>Charges Fixes</b>	<b>0,017</b>	<b>1,20</b>	<b>0,117</b>	<b>11,94</b>
Aliment	0,852	59,99	0,579	59,08
Poussin	0,441	31,04	0,175	17,86
Main d'œuvre	0,019	1,37	0,044	4,49
Produits vétérinaires	0,047	3,28	0,014	1,43
Désinfection	0,018	1,29	0,004	0,41
Eau - Electricité	0,002	0,13	0,007	0,71
Chauffage	0,024	1,71	0,018	1,84
Frais de gestion	0,000	0,00	0,022	2,24
<b>Charges Variables</b>	<b>1,403</b>	<b>98,80</b>	<b>0,863</b>	<b>88,06</b>
<b>Charges Globales en vif</b>	<b>1,420</b>	<b>100</b>	<b>0,98</b>	<b>100</b>

Source : Nos enquêtes ; ITAVI, 2012

Cette situation pénalise incontestablement l'Algérie par rapport aux autres pays. En France, par exemple, l'importance des frais d'investissement (8,57 % du coût de production) est compensée par des gains de productivité.

#### 5.3.2.1.2.2- Comparaison des coûts de production :

Comparativement aux autres pays, le tableau N° 36 ci – dessous met en évidence que l'Algérie ne bénéficie pas vraiment d'avantages comparatifs dans la production de l'œuf de consommation et donc d'une compétitivité moindre.

Tableau 36 - Comparaison des prix de vente d'un œuf de consommation

Euros / 100 œufs	Prix de vente
Algérie <sup>95</sup>	7,91
France	5,25
Pays - Bas	4,57

Source : Poultry International, MACRO (pour les autres pays)

Les Pays-Bas ont le coût de production le plus faible (4,57 €/ 100 œufs). Vient ensuite les France, avec un coût de production moyen un peu plus élevé de 5,25 €/ 100 œufs. Puis l'Algérie, avec un coût de production moyen plus élevé que celui de la France (7,91 € / 100 œufs soit + 51 %).

<sup>94</sup> REZZINE W., 2011.

<sup>95</sup> Taux de change en 2010 : 1 € US = 100,14 DA

## Chapitre V – Résultats et discussion

Les exploitations néerlandaises de poules pondeuses ont des bons résultats en termes de production et bénéficient de prix relativement bas en ce qui concerne l'alimentation.

Concernant l'activité poulet de chair, en 2012, le coût de production du kilo du poulet standard produit en Algérie s'élève presque au triple de ceux obtenus aux Pays – Bas, en Allemagne et en France (Cf. Tableau 37).

Une telle disparité s'expliquerait en grande partie par une meilleure maîtrise de la gestion des élevages dans ces pays.

En outre, afin de donner une idée des coûts après abattage, ceux-ci ont également été répertoriés pour les divers pays (Cf. Tableau N° 37).

Tableau N° 37 – Comparaison des coûts de production en 2012

	Algérie <sup>96</sup> (2012)	Pays - Bas (2012)	Allemagne (2012)	France (2012)
Coût sortie élevage (€ / Kg de poids vif)	2,26	0,810	0,842	0,881
Coût après abattage (€ / Kg de poids carcasse)	2,88	1,46	1,50	1,66

Source : ITAVI d'après LEI 2012 et étude AND/ITAVI 2011

Les coûts de l'abattage sont considérablement plus faibles au Pays – Bas, en Allemagne et en France, essentiellement en raison d'une meilleure organisation de la filière. En Algérie, aux Pays-Bas, en Allemagne et en France, les coûts de production après abattage en 2012 étaient respectivement de 2,88 €, 1,46 €, 1,50 €, et 1,66€ 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 de nos entreprises.

Malgré les contraintes et le niveau médiocre des performances, l'aviculture algérienne est 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 car une meilleure valorisation des ressources permet de transformer la dépendance en situation avantageuse.

### 5.3.2.2- Compétitivité qualité :

Afin d'adhérer à la démarche qualité, la certification ISO est l'objectif de toutes les entreprises. Elles tentent de démontrer, à travers ce système d'identification des normes, leur capacité à maîtriser leur processus de production et les services associés à leurs produits.

Actuellement, la démarche qualité dans les entreprises algériennes demeure embryonnaire.

Concernant les entreprises avicoles, l'amélioration de la compétitivité qualité passe d'abord par la maîtrise des paramètres d'ambiance et des conditions sanitaires dans les bâtiments d'élevage.

Selon les enquêtes effectuées par nos soins, les éleveurs algériens ne privilégient pas les mesures préventives de protection sanitaires qui nécessitent pour ce fait une organisation des

<sup>96</sup> En 2012, le taux de change est : 1€ = 102,1627 DA.

## Chapitre V – Résultats et discussion

interventions. A titre d'exemple, les exploitants avicoles continuent à faire peupler les élevages de poules pondeuses par des lots ou des souches différentes. Cette pratique dont on pourrait avoir des conséquences fâcheuses doit être abolie par une meilleure programmation de repeuplement de ces élevages.

Parallèlement aux mesures de préventions qui doivent être menées à l'échelle nationale, il est indispensable de s'assurer que les facteurs de production importés ne soient pas à l'origine de l'introduction de maladies pouvant porter préjudice à nos élevages.

Dans le domaine du contrôle de la qualité d'aliment, le marché ne faisant toujours pas l'objet de contrôles de qualité (publics ou interprofessionnels), les fabricants tendent à privilégier des coûts de revient faibles plutôt qu'à la recherche de la qualité. La production des aliments composés pour volailles doit donc répondre à un cahier de charge, d'où l'utilité des contrôles qui constituent un garant de qualité pour le fabricant et une sécurité pour l'éleveur.

Concernant les moyens de production, il n'existe toujours pas de laboratoire fonctionnel à grande échelle pour l'analyse de routine des matières premières : l'existence de tels laboratoires serait liée à l'émergence d'une demande solvable qui elle-même repose sur une offre de service fiable et rapide.

Les opérations réalisées par l'Entreprise Nationale d'Agréage et du Contrôle Technique (ENACT), sous forme de prestations de services concernent les marchandises importées par certains opérateurs économiques, l'ONAB notamment. Ces opérations permettent de s'assurer de la conformité de la marchandise acquise auprès des fournisseurs en tenant compte des spécifications techniques contractuelles.

Des documents sont établis à la fin des prestations dont le rapport d'agrégation et l'émission de certificats.

A la lumière de l'expérience acquise en matière d'importation et de suivi du matériel biologique, le contrôle au niveau des postes frontières ne permet pas de déceler à temps toutes les maladies susceptibles d'être introduites par les oiseaux ou les œufs à couver. En effet, un contrôle ponctuel lors du débarquement aéroportuaire ne peut en lui seul garantir l'état indemne des animaux.

Il y a lieu donc de compléter ce dispositif de contrôle de la qualité des produits par des mesures de vérification sanitaires au niveau des élevages d'origine dont sont issus les oiseaux ou les oiseaux importés selon les mêmes principes déjà appliqués pour l'importation des autres espèces animales (bovines, ovines, caprines,...).

Concernant l'abattage et transformation, la réglementation tend actuellement à interdire la mise en vente de poulet non éviscéré<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Globalement, le mode de préparation des carcasses de volaille en Algérie, en particulier le poulet de chair, se fait sous les formes suivantes :

- Volailles abattues : Tous les oiseaux vivants à l'état domestiques tels que les poules, dindes, canards, oies et autres y compris les oiseaux de même espèce que le gibier s'ils sont nés et élevés à la ferme et ayant subi un abattage conforme aux spécifications légales en vigueur, c'est-à-dire sujets saignés, plumés pouvant présenter une collerette de plume au niveau du cou et du jarret.
- Volailles éviscérées : les volailles prêtes à cuire, complètement dépourvues du cou et des pattes, de l'œsophage, du jabot, de la trachée et des viscères thoraciques et abdominaux. Ces viscères peuvent être commercialisés séparément et représentent 25 à 35% du poids du poulet vif. Il convient de préciser que ce type de poulet est mieux présenté, et plus cher que le précédent. Il intéresse en premier lieu le consommateur, notamment la ménagère et surtout les services sanitaires d'inspection pour qui l'examen de l'ensemble des viscères et de la cavité interne est un élément précieux pour juger la salubrité de la carcasse (Drieux, 1970) .
- Volailles effilées : sujets ayant subits l'ablation de l'intestin par l'orifice cloacal sans l'enlèvement des autres viscères, ni des abattis.
- Volailles découpées : La découpe est le traitement des carcasses qui donne des morceaux de viande. Dans les pays développés, des machines automatisées permettent d'obtenir le désossage et la découpe. Sur le marché algérien, cette opération est réalisée manuellement et uniquement chez la volaille. La vente du

## Chapitre V – Résultats et discussion

Il nous semble que la continuité et l'efficacité des dispositions relatives à la démarche qualité doivent être renforcées par la mise en place des relations contractuelles entre les différents opérateurs de la filière.

L'ensemble des éléments d'analyse qui viennent d'être présenté, dans le cadre de cette étude, nous interpelle sur la caractérisation du système productif national ainsi que les groupes stratégiques le composant.

### 5.3.3- Le système productif et les groupes stratégiques :

Par rapport à la problématique relative à l'effet des groupes stratégiques sur les performances d'un secteur, M.E. Porter (1979), avance l'hypothèse suivante : "La présence de groupes dans une industrie accroît la rivalité, l'extension de cet effet dépend, en retour de trois (03) facteurs qui sont la distribution en nombre et en parts de groupes dans l'industrie, la distance stratégique qui les sépare et le niveau d'interdépendance du marché. Ces facteurs affectent indirectement la rentabilité des firmes, en accroissant relativement l'intensité de la rivalité". De ce fait, si on regroupe les concurrents de

---

poulet de découpe semble être une adaptation aux nouvelles exigences des consommateurs. En effet, ce type de poulet est de plus en plus demandé par des familles nucléaires ou à faible pouvoir d'achat.

Durant tout le processus de mise à la consommation, les volailles abattues doivent être conservées sous froid, selon les modes définis ci - dessous.

- Réfrigération : Sont soumis à la réfrigération, les volailles abattues (éviscérées ou effilées) en carcasses ou en morceaux de carcasses ainsi que les abats. La température interne du produit réfrigéré doit être comprise entre 0° C et 4° C.
- Congélation : Sont soumises à la congélation, les volailles éviscérées et les carcasses découpées en morceaux. La température interne du produit congelé doit être inférieure ou égale à moins 12° C à la fin des opérations de congélation.
- Surgélation : Sont soumises à la surgélation, les volailles éviscérées et les carcasses découpées en morceaux. La température interne du produit surgelé doit être inférieure à moins 18° C jusqu'à la vente au consommateur.

La congélation - surgélation doit être opérée aussitôt après l'abattage; durant le laps de temps s'écoulant entre l'abattage et la mise à la congélation, les carcasses découpées ou non doivent être réfrigérées.

D'autres dispositions doivent être prise en compte, telles que :

- Les volailles abattues doivent être exemptes d'ecchymoses (ampoules du bréchet).
- Les volailles abattues et les viandes rouges ne doivent pas être en contact durant les opérations de stockage, de transport, de conservation et de présentation.
- Il est interdit d'exposer ou de mettre en vente à l'air libre et / ou sur la voie publique des volailles abattues, même suspendues à des crochets.
- L'emballage et le conditionnement des volailles abattues doit se faire à l'aide de matériaux appropriés, propres et inertes, conformes aux dispositions du décret exécutif N° 91- 04 du 19 janvier 1991.
- En application des dispositions du décret exécutif n° 90 - 367 du 10 novembre 1991, l'étiquetage des volailles abattues doit comporter :
  - a) pour les volailles fraîches :
    - \* la dénomination de l'espèce animale suivie du qualificatif «éviscéré» ou «effilé».

Ces mentions sont rédigées, de façon visible et lisible, sur un écriteau placé à proximité des volailles mises en vente.

b) pour les volailles congelées surgelées :

\* outre les mentions prévues pour les volailles fraîches, l'étiquetage des volailles congelées et / ou surgelées doit comprendre les indications suivantes :

- Le nom ou la raison sociale et l'adresse de l'abattoir ou du conditionneur.
- Le mode de conservation exprimé par l'une des mentions «surgelé» ou «congelé».
- La date de congélation / surgélation.
- La date limite de consommation exprimée par la mention « à consommer avant.... ».

l'industrie avicole en fonction des difficultés à bouger qu'ils éprouvent les uns des autres, on obtient des groupes stratégiques dont ces difficultés constituent des barrières à la mobilité. Ce mode de constitution peut être interprété comme une cristallisation du marché. Les premiers entrants ferment la porte et s'organisent entre eux de manière à maintenir une rente. Cette rente peut provenir de plusieurs sources :

- La spécialisation : Elle mesure la concentration des efforts de l'entreprise concernant l'étendue de la gamme de produits, les segments de clientèle visés et les zones géographiques des services.
- Le niveau d'intégration : en amont et en aval, pour avoir "des avantages d'échelle, les avantages de champ, les avantages de l'adéquation et les avantages de l'internationalisation" (Morvan, 1991).
- Le niveau technique et la maîtrise des processus de production : ces aspects sont fondamentalement dans notre constitution de groupes, permettant ainsi de distinguer le système industriel du système traditionnel.
- L'ampleur de la pénétration commerciale : Par l'image de marque, notamment la qualité des produits et par les réseaux de distribution.

### **5.3.3.1- Identification des groupes stratégiques :**

Pour élaborer sa stratégie, l'entreprise doit analyser le contexte et les forces concurrentielles de chaque secteur correspondant aux différents domaines d'activité stratégique. "Les caractéristiques de l'environnement concurrentiel influencent les choix stratégiques dans la mesure où l'entreprise y cherche les sources potentielles d'avantages concurrentiels qu'elle pourra exploiter dans les activités où elle est présente" (Charpentier, 1997).

Globalement, nous pouvons retenir deux principaux groupes stratégiques qui se dégagent, à savoir le secteur industriel et le secteur artisanal.

#### **5.3.3.1.1- Le secteur industriel : gamme de produits restreinte, intégration partielle, une faible pénétration commerciale des produits sur le marché.**

On trouve dans ce groupe les Entreprises Publiques Economiques (EPE) appartenant au groupe ONAB et les nouveaux entrants constitués par des entreprises industrielles relevant du secteur privé.

Toutes ces entreprises se basent sur une bonne connaissance du produit et un savoir faire. Elles ont des marges relativement faibles et n'interviennent pas dans la « Recherche – Développement ». Elles n'ont pas de capacité d'innovation. Ce sont des entreprises de moyenne et de grande dimension, leurs marchés sont limités à leurs régions d'implantation et aux régions limitrophes. Ce type d'entreprises sera incontestablement menacé par la concurrence des firmes multinationales dont les innovations des produits attireront la clientèle locale.

##### **5.3.3.1.1.1- La spécialisation du groupe :**

Certaines EPE du groupe ONAB à l'instar d'« Avicola », sont spécialisées dans la production et la commercialisation de l'œuf de consommation. D'autres optent pour la production et l'abattage de poulets, certaines ont voulu diversifier leurs gammes et s'orienter vers la découpe et l'emballage du produit et même la charcuterie.

Le produit qui domine est le Poulet Prêt à Cuire (PPC), dont le prix est fixé par l'entreprise. Les segments de clientèle visés sont les collectivités et les ménages. La stratégie d'implantation des entreprises de ce sous - groupe se limite aux régions de proximité.

## **Chapitre V – Résultats et discussion**

Les nouveaux entrants ont présentement comme champ stratégique la sous – filière « chair ». Le champ stratégique " est délimité par l'ensemble des acteurs qui participent au jeu concurrentiel de l'entreprise" (Marchesnay, 1993).

Les producteurs privés, fort de l'expérience de la sous filière « chair », sont actuellement intéressés par la production des OAC « ponte » et de poussins d'un jour « ponte » vu ses grandes capacités d'incubation disponibles qui auront des effets sur l'évolution des parts de marché.

### **5.3.3.1.1.2- L'intégration en amont et en aval :**

Les filiales du groupe ONAB ont réalisé l'intégration en amont à travers leurs propres centres d'élevages. Ces dernières années, elles optent vers l'intégration en aval, afin d'avoir leurs propres points de vente et d'assurer la sécurité de l'écoulement de leurs productions et d'éviter les commandes non régulières.

Les nouveaux entrants ont mis en place une stratégie de remontée de filière qui entre dans la politique globale de développement de la production avicole. Cette stratégie de remontée de filière vers l'amont a été mise en place par ce sous - groupe pour échapper définitivement à l'obstacle qui était la domination de l'amont de la filière par des oligopoles. Elle vise également la levée de l'incertitude par un approvisionnement stable en facteur de production d'œufs à couvrir (OAC) en quantité et en qualité. Cette stratégie a aussi pour objectif la réduction des coûts en internalisant les marges anciennement prélevées par les oligopoles. Ces nouveaux entrants, par la remontée essaient de déplacer le lieu stratégique en passant d'une concurrence sur les parts de marché en poussins d'un jour (incubation) au segment des reproducteurs, plus en amont.

La conséquence de cette stratégie a été la réduction des parts de marché du secteur public qui est passé de 40 et 97 % en 2004 à 23 et 47 % en 2010, consécutivement pour les sous filières « chair » et « ponte ».

Cependant, si pour les anciens acteurs, les différents segments sont intégrés, pour les nouveaux entrants, il y a une dominante d'une gestion individuelle par les différents opérateurs, du fait de leur atomisation, et cela malgré leur interdépendance fonctionnelle. Cette gestion individuelle fait que chaque opérateur élabore sa propre stratégie. Cette faible intégration des nouveaux entrants, malgré la domination de près de 80 % des parts de marché au niveau du segment « abattoir », ne pouvait pas percevoir les impulsions du marché. Les quantités de reproducteurs mis en élevage sont restées importantes.

Pour les anciens acteurs, malgré leur intégration, ils ne pouvaient percevoir la réaction du marché du fait de leur faible part au niveau du segment « abattoir » (20 %).

Le manque d'organisation pour les nouveaux entrants et la faible part de marché pour les anciens acteurs sont donc "à l'origine de l'inexistence de la boucle de rétroaction aval – amont".

### **5.3.3.1.1.3- Une faible pénétration commerciale des produits sur le marché :**

Bien que la plupart des entreprises de ce groupe présentent des équipements automatiques, elles ne possèdent pas un système d'assurance qualité, elles se contentent de contrôles sanitaires effectués par un médecin vétérinaire ou par des prélèvements d'échantillons à priori, ce qui affecte la qualité des produits présentés.

Ce groupe d'entreprises n'a pas de produit de marque. Un nombre limité des entreprises ont leurs propres enseignes. Suite à nos entretiens avec leurs responsables, les orientations stratégiques de ce groupe tendent vers l'amélioration de l'emballage des produits et la création de leurs propres marques afin de s'accaparer une part de marché au secteur traditionnel.

**5.3.3.1.2- Le secteur artisanal :**

Le groupe artisanal renferme les entreprises artisanales, dont la majorité de la production ne transite pas par les abattoirs industriels. Il représente la part de marché la plus importante du secteur de production avicole (80 %). En effet, ce dernier a choisi la recherche d'un pouvoir de marché à partir des structures oligopolistiques dans l'espoir de trouver demain des conditions d'une rentabilité industrielle.

Au-delà de la taille des entreprises, la concurrence entre forme artisanale et industrielle se pose de plus en plus en termes de stratégie de produit et de comportement sur les marchés. Ce groupe a réussi à suivre une stratégie de différenciation en incluant une part non négligeable de services puisque le poulet est choisi, éviscéré et découpé à la demande du client.

Les entreprises artisanales entretiennent, à travers leur propres circuits de distribution, d'autant plus des relations privilégiées avec leurs clients, que l'acte d'achat est devenu un acte d'arrangement, de reconnaissance et de sympathie.

**5.3.3.1.2.1- La spécialisation du groupe :**

L'étendue de la gamme est limitée à la vente d'œufs de consommation, de poulets éviscérés ou découpés. On trouve aussi de la dinde et des lapins afin de générer des liquidités et réaliser un certain équilibre du portefeuille des produits.

Les clients desservis par ce groupe se limitent aux ménages. Quant à la géostratégie de vente des entreprises artisanales, elles se concentrent aux alentours des cités populaires, des souks hebdomadaires et des marchés.

**5.3.3.1.2.2- Le système d'intégration :**

Ce groupe manque d'intégration et la plupart des entreprises le composant produisent de l'œuf de consommation, du poulet vif et vendent auprès des grossistes et auprès des tueries particulières. Le nombre d'intermédiaires est important, ce qui a pour conséquence de réduire les marges bénéficiaires, éparpillées aux différents maillons de la filière.

**5.3.3.1.2.3- L'image de marque de la pénétration commerciale :**

Les entreprises artisanales ont réussi à fidéliser leurs clientèles et avoir une part de marché importante malgré l'absence de règles d'hygiène et de qualité.

Le consommateur algérien préfère encore de nos jours acheter auprès d'elles. Il juge leurs produits comme étant des produits frais, leurs rappellent « le poulet fermier ».

**5.3.3.2- Les groupes stratégiques et les forces concurrentielles du secteur avicole :**

Dans cette partie, nous allons tenter de mener une étude structurelle relative à l'analyse des forces concurrentielles qui agissent au sein du premier groupe stratégique dominant au sein de la filière avicole. Le choix de ce groupe trouve l'explication dans le fait qu'il intervient pour environ 30 % des parts de marché des intrants dans la « sous filière chair » mais assure respectivement 67 % et 73 % des approvisionnements en œufs à couver « ponte » et en poussins « ponte » pour leurs filiales ainsi que pour le secteur privé.

### **5.3.3.2.1- Les groupes stratégiques et les nouveaux entrants :**

Selon Porter (1999), les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir des parts de marchés et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une diminution des prix d'offre ou une diminution des coûts des entreprises en place.

La menace de nouveaux entrants dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants.

Les nouveaux entrants, suite à leur insertion dans le marché international, évoluent et passent de la simple relation fournisseur – client avec les entreprises publiques, sans pouvoir de négociation, à un rôle d'acteur potentiel dans la dynamique avicole nationale.

Globalement, six (06) grands facteurs peuvent constituer des obstacles à l'entrée : les économies d'échelle, la différenciation du produit, les besoins de capitaux, les coûts de transfert, l'accès aux circuits de distribution et la politique gouvernementale. Nous allons présenter quatre (04) facteurs qui nous ont paru les plus importants pour ce groupe :

- **Les économies d'échelle :**

Ce groupe ne présente pas d'économie d'échelle. Ces économies sont généralement générées par l'intégration verticale des acteurs du groupe, c'est à dire l'intervention à tous les niveaux de la production et de la commercialisation, ce qui représenterait une source de compétitivité.

Un nouvel entrant devra démarrer tout en étant intégré, sinon il subira un désavantage au niveau des coûts.

Par ailleurs, un entrant indépendant risquera de connaître des moments difficiles pour assurer des prix comparables à ceux qui seraient pratiqués par ce groupe. Il peut même être écarté, s'il s'approvisionnera auprès de ces entreprises et par conséquent, il ne pourra pas bénéficier de leurs avantages.

- **La différenciation des produits :**

Les entreprises de ce groupe n'ont pas réussi à avoir une bonne image de marque de leurs produits ainsi qu'une clientèle fidèle. Pour pouvoir s'introduire sur le marché, contrer la fidélité de la clientèle existante et surtout prendre une place dans un groupe stratégique plus important, il semble indispensable de mobiliser des investissements en termes de publicité et de communication.

- **Les besoins en capitaux :**

Un entrant potentiel doit avoir des ressources financières considérables, notamment pour les dépenses de publicité, des dépenses recherche – développement, en matière d'innovation des produits. Par ailleurs, outre les investissements pour les installations des productions, il y a des dépenses qui exigent beaucoup de capitaux et la couverture des pertes de démarrage.

- **L'accès aux circuits de distribution :**

La plupart des entreprises de ce groupe sont peu intégrés en aval. Un nouvel entrant doit assurer la distribution de ces produits et avoir ses propres points de vente.

L'arrivée de la grande distribution en Algérie va créer une certaine lutte féroce pour acquérir de l'espace dans les rayons de la grande distribution.

Un nouvel entrant doit réussir à convaincre les distributeurs de la bonne qualité de ses produits, doit faire des promesses de promotion ainsi que d'autres moyens pour avoir plus de ventes.

**5.3.3.2.2- Les groupes stratégiques et le pouvoir de négociation :**

Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs est fort dans ce groupe du fait de la faible intégration. Dans ce groupe stratégique, on ne tient pas compte de la qualité des produits et de la prédominance technologique, les entreprises ne sont pas certifiées et ne possèdent pas leurs propres chaînes de production automatisées répondant aux normes internationales. Il n'y a pas de concentration dans les produits transformés par ces entreprises. Les produits du groupe sont moins différenciés que les produits des autres groupes internationaux qui répondent aux normes de qualité et d'hygiène.

**5.3.3.2.3- Les groupes stratégiques et la menace de produits de substitution :**

Ce groupe est moins exposé au risque d'une concurrence par des produits de remplacement. Cela est dû à plusieurs raisons. D'une part, les œufs et les viandes blanches sont des sources protéiques relativement moins cher que les autres produits agro-alimentaires et accessibles aux différentes couches sociales. D'autre part, les politiques de production de ce groupe portent sur une certaine gamme des produits tels que le Poulet Prêt à Cuire (PPC), découpé, charcuterie. Enfin, la transformation de ces produits exige un savoir-faire et une technologie complexe, ce qui rend les entreprises de ce groupe indifférents et moins vulnérables aux produits de remplacement.

**5.3.3.2.4- Les groupes stratégiques et la rivalité entre firmes :**

L'intensité de la compétition dans le secteur avicole n'est pas aussi importante, du fait que le nombre de groupes stratégiques dans le secteur n'est pas élevé. "L'intensité de la concurrence tendra à être globalement plus forte dans un secteur où les groupes stratégiques forment une carte compliquée que dans un secteur qui ne comprend que quelques groupes" (Porter, 1990).

Le facteur qui a le plus d'influence sur la compétition entre les entreprises de ce groupe est leur indépendance sur le marché. Chaque entreprise lutte pour conquérir de nouveaux clients.

Un deuxième facteur clé qui commande la rigueur de la compétition entre entreprises de ce groupe est la différenciation. L'effort de différenciation des produits pour les acteurs de ce groupe, reflète les différentes stratégies adoptées par chaque entreprise.

En effet, les produits présentés, relatifs au poulet prêt à cuire (PPC), poulet découpé ainsi que le reste de la gamme sont interchangeables et le consommateur n'arrive pas à faire une distinction.

L'effort dans ce cas de différenciation est basé sur la publicité, sur la qualité des produits et sur l'attractivité des enseignes et des présentoirs des points de vente.

En somme, les entreprises avicoles algériennes rencontrent des difficultés structurelles mais disposent de plusieurs atouts. Notre pays pourrait bien profiter de la mondialisation en ce sens qu'il dispose de plusieurs avantages comparatifs, notamment l'énergie, le climat, le capital expérience de la main d'œuvre locale et la proximité de l'Europe. L'Etat devra adapter les structures économiques au nouvel environnement international et disposer d'une stratégie de développement industrielle adéquate.

### **Conclusion :**

Il ressort de ce chapitre que la non compétitivité des entreprises avicoles algériennes obéit à plusieurs déterminants dont les origines sont multiples. Le climat des affaires défavorable (législation, politiques d'investissement, fiscalité, finances, télécommunication,...), les conditions des facteurs (infrastructures, les compétence de la main-d'œuvre), la demande locale (besoin réel, structure des dépenses, taux démographique, répartition géographique, pouvoir d'achat,..), la structure industrielle du secteur (fabricants d'aliments du bétail, les producteurs du cheptel aviaire, des produits vétérinaires et des équipements, l'abattage, la transformation,...).

La faiblesse de la compétitivité des entreprises avicoles comparativement à celles des pays développés est aussi liée à l'inadaptation 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.

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 permet de mesurer l'effort qui reste à accomplir en matière d'amélioration qualitative.

Que ce soit pour les aspects techniques ou économiques, ils contribuent tous à la situation peu reluisante que vit l'aviculture algérienne actuellement en matière de performances techniques, de désorganisation du marché et finalement en matière de consommation de produits avicoles.

Cette situation peu reluisante a été compliquée par l'existence du caractère fortement spéculatif des marchés des produits avicoles ainsi qu'à 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 le disfonctionnement 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 permet pas d'exercer facilement les métiers afférant à l'aviculture.

Dans ce sens, il est possible d'aboutir à une certaine relance à la condition de définir le champ d'action des différents acteurs et de protéger la filière avicole sur des bases saines que celles qui sont en vigueur actuellement.

C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant à travers l'analyse méso-économique de la filière.

**CHAPITRE VI :**  
**DÉTERMINANTS DES**  
**INNOVATIONS**  
**ORGANISATIONNELLES DES**  
**ACTEURS DE LA FILIERE**

**INTRODUCTION :**

Dans le nouveau cadre qui est celui de l'économie de marché, de la mondialisation et de la régionalisation, la productivité et la qualité sont les deux éléments sur lesquels il faudra agir si l'on veut éviter (ou du moins minimiser) les affres de la concurrence internationale.

Sur le plan méthodologique, le modèle SCP ne rend pas suffisamment compte des phénomènes informationnels/décisionnels dans le secteur et doit donc être complété par une approche systémique.

Le présent chapitre se veut, une analyse méso-économique de la filière avicole algérienne.

Cette approche méso-économique, qui s'appuie sur le concept de structures de marchés et de comportement des firmes, complète les outils micro - économiques fournis par la théorie de la production tout en permettant de mieux lier le comportement des entreprises aux transformations de leur environnement.

D'après Perrier-Cornet et Sylvander (2000), les entreprises ne sont pas isolées dans des mondes de production théoriques, elles relèvent de styles de gestion différenciées tout en se trouvant bien en concurrence les unes avec les autres : leurs stratégies sont donc compréhensibles sur la base de l'examen de leurs ressources spécifiques et de leurs environnement.

L'analyse en question doit donc être située par rapport au système et aux principaux pôles influents sur la compétitivité des entreprises tels que les politiques agricoles et commerciales de l'Etat, le rôle des organismes publics ou semi-publics de commercialisation et les stratégies des firmes et de dégager les éventuelles conséquences en cas d'ouverture du marché local aux firmes étrangères. Il s'agit d'une démarche qui devrait répondre au besoin de saisir de façon intégrée le fonctionnement et l'organisation de la filière en relation avec les nouvelles tendances caractérisées par la libéralisation économique. Autrement dit, il s'agit d'étudier les changements survenus dans l'organisation des entreprises, le fonctionnement des différentes activités formant la filière en relations avec leurs partenaires.

L'objectif consiste, à analyser les déterminants liés aux compétences et l'apprentissage des entreprises (i), à étudier les différents facteurs organisationnels (ii) et institutionnels (iii) qui permettent le bon fonctionnement de la filière, à tenter de réaliser une synthèse grâce à la méthode Swot (iv) pour enfin terminer par les mesures publiques d'accompagnement de la libéralisation et les attentes vis – à – vis des partenaires perçues par les acteurs (v).

**6.1- LES FACTEURS LIES AUX COMPETENCES ET L'APPRENTISSAGE : MANQUE DE COMPETENCES, DES MOYENS ET PERTE D'EFFICACITE**

L'objet de la compétition économique est devenu, pour chaque Etat, de créer chez lui ou à son profit des emplois, des revenus et d'augmenter ses ressources et son influence. Or, comme il n'existe pas d'économie nationale prospère sans entreprises performantes, il doit donc encourager ses entreprises à innover, à exporter sans cesse davantage et à s'implanter à l'étranger. La responsabilité principale de l'Etat est donc de créer le meilleur environnement possible pour que les acteurs économiques nationaux puissent combattre avec efficacité.

Pour bénéficier des avantages de réduction des coûts, trois types de ressources et compétences interdépendants seraient nécessaires pour les entreprises : Le niveau de compétences des dirigeants, les dispositifs de formation et de recherche mis en place et l'externalité positive des activités développées dans un territoire donné.

**6.1.1- Niveau de compétences managériales :**

Dans la phase de transition, l'abandon du taylorisme 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.

Tableau 38 : Quel est le niveau de compétences des gestionnaires dans la filière ?

Maillons	Très élevé	Elevé	Moyen	Bas	Très bas	Total
Agrofourniture	-	2	8	-	-	10
Elevage	-	3	7	2	-	12
Agro-industrie	-	2	8	-	-	10
Distribution	2	4	3	-	-	9
Institutions publiques	-	3	6	1	-	10
Total	2	14	32	3	-	51

Source : A partir des données de l'enquête

A partir de ce résultat, si la refonte et la définition d'offres innovantes passeront par une optimisation de la chaîne de valeur, leur succès sera avant tout assuré à long terme par la cohérence de la stratégie définie par les directions des entreprises et par l'implication de l'ensemble des moyens à leur disposition, qu'ils soient internes ou externes.

**6.1.2- Dispositifs de formation et de R&D :**

Des entreprises identiques quant à la qualité de leur technologie et de leur personnel obtiennent des résultats différents en termes de productivité grâce à l'avantage permis par leur organisation et le type de dispositif de formation et de R&D mis en œuvre.

D'après les enquêtes effectuées, le dispositif de formation n'est pas en place dans 86% des cas.

Tableau 39 : Avez-vous mis en place un dispositif de formation ?

Maillons	Oui	Non	Total
Agrofourniture	-	9	9
Elevage	-	12	12
Agro-industrie	-	10	10
Distribution	1	9	10
Institutions publiques	6	3	9
Total	7	43	50

Source : A partir des données de l'enquête

Ce dispositif existe plutôt dans les institutions d'encadrement de la filière (66,67%). Pareillement, le dispositif de R&D n'est pas en place dans 95% des cas<sup>98</sup>.

Tableau 40 : Avez-vous mis en place un dispositif de R&D ?

Maillons	Oui	Non	Total
Agrofourniture	1	9	10
Elevage	-	12	12
Agro-industrie	-	10	10
Institutions publiques	1	7	8
Total	2	38	40

Source : A partir des données de l'enquête

Il est inexistant dans les maillons de production et d'agro-industrie.

D'après la tendance actuelle, on distingue au niveau mondial les innovations à dominante technique, commerciale, organisationnelle ou socio-institutionnelle.

L'innovation peut donc faire intervenir des changements affectant séparément ou simultanément les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail. Les entreprises innovatrices sont amenées à hiérarchiser et gérer leurs différents projets de manière coordonnée.

### 6.1.3- Investissements réalisés :

Les différents investissements peuvent être matériels et / ou immatériels.

<sup>98</sup> La seule entreprise qui dispose d'un programme « Recherche – Développement » est l'ONAB. A titre d'exemple, la Division Nutrition Animale de ce dernier a mis en œuvre, durant la période 2003 / 2004, avec l'Institut techniques des élevages (ITELV) ainsi qu'avec certaines Universités (Bab – Ezzouar et Blida), des axes de recherche sur la possibilité d'incorporation différents additifs dans l'alimentation animale (ONAB, 2004). Cette initiative, a pour but de renforcer les ponts de collaboration qui existe déjà entre l'ONAB et les institutions de « recherche – Développement », mais aussi d'établir des relations durables avec elles.

En matière des relations commerciales qui lient l'EPE ONAB aux sociétés et laboratoires de notoriété mondiale dans le domaine de la nutrition et de la santé animale (CEVA, Lallemand, BASF et DSM, DANISCO), l'Entreprise a initié des actions, dont les objectifs essentiels sont :

- la diversification de ses produits dans un souci de maintien du niveau technique, par rapport aux normes internationales,
- l'évaluation de ses nouveaux produits dans les conditions locales de production.

### 6.1.3.1- Investissements matériels :

En matière d'investissements matériels, nous notons la faible part relative des crédits octroyée à l'aviculture. L'essentiel des infrastructures et des moyens de production n'ayant plus été remplacé depuis longtemps.

Globalement, durant la période 2000 – 2009, le montant des investissements alloué à l'aviculture grâce au Fond national de régulation et de développement agricole (FNRDA) et au Fond National de développement de l'investissement agricole (FNDIA), ne cesse de diminuer au profit des autres filières puisque il est passé de 579 987 894,09 DA en 2000 à seulement 700 000,00 DA en 2009, soit une diminution de 828 %. On enregistre cependant un pic en 2001 avec une somme de 1 106 321 859,91 DA.

En 2009, il représente seulement 0,01 % du total des investissements en production animale. La filière lait s'est accaparée de la plus grosse part avec 66 %. Ceci s'explique par la spécificité de cette dernière qui devient attractive grâce aux différentes primes accordées aux acteurs intervenant dans la filière (éleveurs, collecteurs livreurs,...) mais aussi à l'importance des montants des investissements octroyés au départ par l'Etat aux bénéficiaires se trouvant pratiquement sur l'ensemble des maillons constitutif de la filière (investissement à la ferme, collecte, transformation, ...).

D'après le tableau N° 41 ci-dessous, le niveau d'investissement matériel réalisé dans la filière avicole est moyen au niveau des maillons d'agrofourniture (50%), de production (50%), de distribution (44%) et des institutions d'encadrement (40%) et bas dans l'agro-industrie (70%).

Tableau 41 : Le niveau des investissements matériels réalisés

Maillons	Très élevé	Elevé	Moyen	Bas	Très bas	Total
Agrofourniture	-	1	5	1	3	10
Elevage	-	4	6	2	-	12
Agro-industrie	-	1	1	7	1	10
Distribution	-	2	4	2	1	9
Institutions publiques	2	1	4	1	2	10
Total	2	9	20	13	7	51

Source : A partir des données de l'enquête

L'analyse faite sur la situation des filiales des groupes avicoles met en évidence la contrainte de la vétusté des moyens de production à cause de l'absence d'un soutien financier, (l'âge moyen est de 25 ans).

Au niveau du secteur d'élevage, 76 % des éleveurs questionnés affirment qu'ils ne disposent pas d'assez de capital financier pour faire face aux besoins de leurs exploitations. Les résultats d'enquêtes montrent que sur les 35,8 % des éleveurs qui ont sollicité un crédit auprès de la banque, 90,5 % d'entre ont trouvé leurs dossiers rejetés, soit par manque de garanties (18,9 % des cas), soit par non-conformité du dossier (95,8 % des cas) (Kaci et al., 2013).

### 6.1.3.2- Investissements immatériels :

Un investissement immatériel peut être un investissement sur du service, conseil, formation et stage ou séminaires pour les salariés.

Les investissements immatériels sont aussi l'investissement en recherche et développement, le marketing et publicité, achat de logiciels informatiques ou le déploiement d'un réseau commercial.

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

Pour le cas de la filière avicole algérienne, le niveau d'investissement immatériel est bas au niveau des maillons d'agrofourniture (56%) de production (42%), et très bas dans l'agro-industrie (50%), dans la distribution (80%) et dans les institutions d'encadrement (57%).

Tableau 42 : Le niveau des investissements immatériels

Maillons	Très élevé	Elevé	Moyen	Bas	Très bas	Total
Agrofourniture	-	2	1	5	1	9
Elevage	-	3	4	5	-	12
Agro-industrie	-	-	1	4	5	10
Distribution	-	2	-	-	8	10
Institutions publiques	1	-	-	2	4	7
Total	1	7	6	16	18	48

Source : A partir des données de l'enquête

Ceci démontre le retard accusé par ce sous secteur agroalimentaire dans la mise en œuvre du processus de modernisation de la chaîne de valeur.

### 6.1.4- Externalisation des activités :

La notion d'externalisation désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une organisation vers un partenaire externe<sup>99</sup>.

En Algérie, hormis le maillon « distribution » dont 80 % des enquêtés ont répondu par l'affirmative, les activités externalisées n'existent pratiquement pas au niveau de la filière avicole.

<sup>99</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation>

**6.2- LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DE LA FILIERE : ABSENCE DE MECANISMES DE COORDINATION, DE CONCERTATION ET D'INCITATION :**

La formation de la valeur ajoutée au niveau d'une filière de production dépend aujourd'hui de sa capacité à développer des réseaux d'approvisionnement fortement coordonnés permettant de proposer aux partenaires en aval ou aux consommateurs une offre compétitive. Ce concept de réseau est dénommé « *chaîne de valeur* » et intègre, au-delà des compétences liées à la production et au conditionnement, des capacités en matière de logistique, d'assurance qualité, de gestion transactionnelle et de communication. La concurrence ne se fait donc plus sur le prix mais sur la performance des agents de la filière.

Dans ce qui suit, nous tenterons de voir comment les acteurs sont-ils répartis ? qu'en est-il de l'organisation de la filière avicole algérienne ?

Nous essayerons de mettre en exergue que la maîtrise insuffisante du modèle avicole intensif tient moins aux « problèmes » techniques, qui sont réels, qu'aux difficultés à assurer la cohérence du package technologique mis en œuvre dans le cadre de la filière dans son ensemble.

**6.2.1- Les acteurs constitutifs de la filière :**

La filière avicole algérienne est composée d'un ensemble d'acteurs présents sur l'ensemble du territoire et représentés dans les différents maillons de la chaîne : L'agrofourmiture, l'élevage avicole, l'agro – industrie, le maillon de la distribution, les services publics et les organisations para – publics.

**6.2.1.1- comment sont – ils répartis ?**

**6.2.1.1.1- L'agrofourmiture :**

Dans l'agrofourmiture, ce sont quelques groupes privés et des complexes avicoles relevant des holdings d'Etat qui forment la majorité des établissements de grande échelle situés près des centres urbains. Ils éprouvent des difficultés à réunir les conditions techniques et économiques favorables au fonctionnement des ateliers avicoles et conformes aux exigences du modèle avicole mis en œuvre.

La plus grande partie des entreprises privées du secteur sont de petites tailles et moins performantes que les entreprises modernes.

**6.2.1.1.2- Le secteur d'élevage :**

Le secteur de l'élevage algérien abrite de grands ateliers de grandes dimensions avec une grande majorité des unités privées de moins de 5 salariés. 64% des exploitations d'élevage visitées ont un seul atelier de production dont deux tiers sont des anciennes constructions. 15 % des éleveurs enquêtés ne disposent pas de terrain pour construire d'autres poulaillers.

Le diagnostic effectué montre que la majorité de ces unités n'ont pas de système de ventilation (92 %). Les conditions du milieu ne sont pas toujours réunies. Les équipements en place ne sont pas suffisants. Les performances obtenues sont inférieures au standard des souches utilisées (voir le chapitre V précédent).

**6.2.1.1.3- L'agro – industrie :**

Les entreprises agro-industrielles enquêtées sont spécialisées dans l'abattage et la transformation de poulets de chair. A côté de quelques abattoirs modernes privés et de ceux relevant du holding d'Etat qui sont verticalement intégré et qui emploie en moyenne 150 salariés permanents,

les autres entreprises enquêtées sont des firmes privées de petite taille (3-8 salariés permanents), avec des chiffres d'affaires variant entre 19 et 30 millions DA (210-330 mille €). Aucune de ces entreprises n'a de fonctions de marketing, de R&D ou de qualité. Seule la moitié de ces entreprises dispose d'une chaîne d'abattage.

### **6.2.1.1.4- La distribution :**

Au niveau de la distribution, la grande majorité des entreprises appartiennent au secteur privé, elles sont spécialisées dans le commerce de détail et sont de petite taille. Les petites échelles de ces firmes les empêchent de réaliser des investissements matériels, de sorte qu'un seul distributeur parmi les enquêtés dispose d'une camionnette frigorifique. Aussi, une seule entreprise de distribution dispose des fonctions de marketing et de qualité. Le Maroc et la Tunisie exposent un secteur tertiaire dual mais mieux organisé quant à leur filière avicole. Dans ces deux pays, les grands complexes avicoles disposent de leurs propres points de vente et la présence de grandes et moyennes surfaces (GMS) de distribution assure une logistique soucieuse de la chaîne de qualité.

### **6.2.1.1.5- Les services publics et les organisations para – publiques :**

Si le Ministère de l'Agriculture – ou l'un de ses prolongements régionaux (DSA) ou locaux- (subdivisions) sont naturellement présents dans les panels enquêtés, ce sont en fait les Organisations professionnelles qui sont les plus nombreuses. Ces dernières sont généralistes (Chambres régionales de wilaya) ou propres au secteur avicole (Association national des fabricants et aviculteurs). On compte également quelques institutions de recherche et de développement (ITELV et INMV).

A en juger par leurs effectifs de cadres ( $\approx 10$ ), ces institutions apparaissent de tailles assez moyennes. Au demeurant, les moyens matériels et organisationnels déployés semblent également modestes : seules quelques institutions marquantes ou spécialisées dans la recherche et développement disposent d'infrastructures conséquentes (laboratoires, fermes d'expérimentation, parc de véhicules...), les autres se contentant le plus souvent de simples bâtiments abritant quelques bureaux et matériels divers.

Sur la question de savoir s'il existe ou non une collaboration avec les autres institutions. Certaines institutions sont plus sollicitées que les autres, telles la Chambre Nationale d'Agriculture (CNA) (3 réponses sur 10), l'Institut technique des élevages (ITLEV) (3 réponses sur 10) et l'Office National des Aliments du Bétail (ONAB) (2 réponses sur 10).

A partir de ce qui précède, voyons maintenant qu'en est-il de l'organisation de la filière.

### **6.2.1.2- Perception de l'organisation de la filière par les entreprises**

Etudier une filière consiste à analyser les opérations que réalisent les entreprises sur le produit et les relations de complémentarité ou de concurrence qui existent entre elles.

Les résultats d'enquête mettent en évidence qu'il n'existe pas d'aide aux organisations professionnelles de la filière à se doter d'un cadre organisationnel et juridique moderne et opérationnel et donc de possibilité d'amélioration de la capacité professionnelle de ces opérateurs. En effet, les acteurs de tous les maillons ont signalé la quasi absence des associations dans le fonctionnement de la filière puisque 90% des opérateurs enquêtés ne sont pas affiliés à une structure ou organisation professionnelle.

L'unique association présente sur terrain est l'Association national des fabricants et aviculteurs (ANFA), qui selon son responsable constitue un véritable trait d'union entre les différents producteurs mais aussi entre ces producteurs et les pouvoirs publics. Son rôle est d'organiser des rencontres périodiques entre adhérents, étudier la situation des marchés de la production, de la consommation en vue de procéder à des correctifs.

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

Dans le domaine de l'exportation, aucune entreprise ne s'est déclarée affiliée à aucun organisme pour l'exportation. Cela vient, bien sur, du fait que la filière avicole est une filière tournée presque complètement vers le marché domestique et les acteurs de la filière n'envisagent pas d'exporter leurs produits vers des pays étrangers.

D'autres résultats d'enquête font ressortir un consensus au sein de l'ensemble des opérateurs que la filière avicole en Algérie est désorganisée, peu organisée ou mal organisée. En effet, Les firmes de l'agrofourriture pensent, dans leur grande majorité, que la filière est désorganisée alors que les firmes d'élevage, de l'agro-industrie et de la distribution perçoivent également une filière mal organisée (cf. Tableau 43).

Tableau 43 - Perception de l'organisation de la filière par les entreprises

	Désorganisée	Anarchique	Mal organisée	Peu organisée	Moyennement organisée	Bien organisée
Agrofourriture	67%	33%				
Elevage			60%	40%		
Agro-industrie		11%	33%	56%		
Distribution	10%	10%	20%	20%	10%	30%

Source : A partir des données de l'enquête

Uniquement 3 répondants sur 10 opérateurs enquêtés dans le maillon « distribution » qui perçoivent le niveau d'organisation de la filière avicole normal.

Au courant du mois d'Août 2012, une charte de qualité et pacte de croissance encadrant et engageant les activités des professionnels de la filière avicole pour la structuration et la modernisation de l'aviculture nationale a été mise en place sur initiative des pouvoirs publics. Elle engage les professionnels, privés et publics de la filière avicole, importateurs et producteurs de matières premières, fabricants d'aliment de bétail, éleveurs de reproducteurs ponte et chair, accoueurs, éleveurs qui organisent et gèrent les bandes d'élevages chair et œufs de consommation, gérants d'abattoirs, vétérinaires chargés de la santé avicole.

D'après cette charte, les professionnels s'engagent d'une part, à agir chacun dans son métier et dans son segment d'intervention d'une manière professionnelle et compétente et d'autre part, à travailler ensemble, en concertation et de manière performante pour assurer l'approvisionnement du marché national à des conditions satisfaisantes pour le consommateur.

### 6.2.2-Insertion des acteurs dans la filière :

L'insertion des acteurs 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 offertes par l'évolution technologique, des mécanismes du profit et de l'effort d'organisation de ces acteurs plus ou moins 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 du profit, l'alliance au sein des chaînes d'entreprises pour réaliser les gains de productivité et la concurrence pour en capter le profit qui en résulte.

A travers cette partie, il s'agira de voir comment les acteurs se positionnent dans la filière et quelles formes de relations contractuelles qu'ils effectuent entre eux.

### 6.2.2.1- Positionnement :

En cas d'adhésion de l'Algérie à l'OMC, 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.

Les résultats de nos investigations mettent en exergue qu'à tous les maillons de la chaîne, 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. Les acteurs de la distribution ont également eu des difficultés pour estimer leurs parts de marché.

Cependant, les résultats de l'enquête font apparaître une concurrence oligopolistique. Ils mettent en évidence 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 %.

Par rapport aux concurrents, 55,6 % des répondants affirment avoir de nombreux concurrents, tandis que 22,2 % d'entre eux estiment qu'ils ont que quelques grands concurrents et les 22,2 % restant avouent l'existence de peu ou pas de concurrence réelle.

Par ailleurs, à l'exception du maillon agro - industrie, la majorité des entreprises préfèrent adopter la stratégie de suiveur (Cf. Tableau 44).

Tableau 44 : Positionnement par rapport aux concurrents (suiveur/dominant)

	Suiveur	Dominant
Agrofourniture	80 % des firmes enquêtées	
Elevage	Totalité des firmes	
Agro-industrie		90% des firmes enquêtées
Distribution	60 % des firmes enquêtées	

Source : A partir des données de l'enquête.

Cette situation nous amène, dans ce qui suit, à nous interroger sur la nature des relations contractuelles qui s'effectuent entre les acteurs de la filière.

### 6.2.2.2- Faiblesse des relations contractuelles entre acteurs :

Bogetoft et Olesen (2002) expliquent que les contrats jouent un triple rôle : ils garantissent la coordination des actions (les bons produits au bon moment), la motivation (l'exploitation et l'entreprise sont incitées à prendre des décisions coordonnées) et l'exécution de ces deux fonctions au coût le plus bas possible (en réduisant les coûts de transaction). La coordination permet par exemple aux acteurs de s'assurer de la cohérence de leurs actions avec celles de l'autre partenaire ; les exploitations connaissent la quantité et la qualité du produit à livrer et les entreprises savent quelles capacités de transformation seront nécessaires. Cette coordination est assurée par les dispositions du contrat, qui précise les obligations de l'exploitation et celles de l'entreprise et les points concernant les prix (Bijman, 2008).

En Algérie, le fonctionnement actuel des contrats dans la filière avicole fait l'objet de questions de la part à la fois des éleveurs et des industriels. Depuis le début des réformes économiques de 1989, la compétitivité globale de la filière est mise à mal. Certains acteurs

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

de la filière mettent en doute l'efficacité économique des rares contrats qui s'établissent, ne permettant pas toujours l'optimisation des performances technico-économiques en élevage, objectif qui semble cependant essentiel si l'on souhaite améliorer la performance globale de la filière.

A partir des enquêtes réalisées auprès des acteurs de la filière (associations avicoles, couvoirs et abattoirs) dans le cadre du projet CREAD (2013), il ressort que les échanges commerciaux sont souvent fondés sur des réseaux d'acteurs qui ont une base familiale. Ils sont généralement caractérisés par :

- la persistance des circuits plus ou moins archaïques 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 engendrent de l'incertitude (caractère saisonnier des produits, évolution des prix des matières premières sur le marché international,...), la non-connexion entre les marchés, etc.,...

Concernant la nature des transactions, la majorité de ces dernières qui sont passées avec les fournisseurs (matières premières, services, produits de consommation intermédiaire) est contractuelle dans les deux maillons de la filière avicole : Agrofourniture et agro-industrie.

Les contrats sont extrêmement variés. Ils peuvent prendre des formes orales (en grande majorité) ou écrites. Ils peuvent concerner l'approvisionnement en intrants ou l'accès aux ressources.

Au niveau du secteur d'élevage, les entreprises de ce maillon de la chaîne réalisent cependant leurs transactions sur le marché (cf. tableau 45).

Tableau 45 : Nature des transactions avec les fournisseurs et les clients

	Amont/Fournisseurs			Aval/Clients		
	Marché	Intégration	Contrat	Marché	Intégration	Contrat
Agrofourniture	45% des firmes		55% des firmes	78% des firmes	11% des firmes	11% des firmes
Elevage	Totalité des firmes			63% des firmes	26% des firmes	11% des firmes
Agro-industrie	44% des firmes		56% des firmes	41% des firmes		59% des firmes
Distribution	67 des firmes		33% des firmes	La totalité des firmes		

Source : A partir des données de l'enquête

Quant aux relations avec les clients, les transactions avec les acteurs de l'aval montrent une plus grande diversité (cf. tableau 45). La grande majorité des firmes de l'agro-fourniture et de l'élevage réalisent des transactions sur le marché alors que pour d'autres, il s'agit soit d'une intégration verticale des complexes avicoles en amont comme en aval, soit des transactions contractuelles.

Les entreprises de l'Agro-industrie effectuent leurs transactions aussi bien sur le marché (41 % des cas) que par le biais des contrats (59 %).

Le marché de distribution est caractérisé quant à lui par des transactions commerciales réalisées sur le marché.

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

Par ailleurs, durant les transactions, la tenue des cahiers de charge au niveau de tous les maillons de la filière avicole dépend beaucoup de la taille et de l'organisation des firmes. Les principaux aspects traités dans ces cahiers de charge sont les modalités de paiement, la qualité, le prix et le délai de livraison.

D'après les résultats d'enquêtes consignés dans le Tableau 46, le cahier de charge est établi essentiellement dans le maillon de l'« Agro-industrie » (80%).

Tableau 46 - Est-ce que vous avez établi un cahier des charges ?

Maillons	Oui		Non		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Agrofourniture	4	40%	6	60%	10	100%
Elevage	-	-	12	100%	12	100%
Agro-industrie	8	80%	2	20%	10	100%
Distribution	2	20%	8	80%	10	100%
Total	14	33%	28	67%	42	100%

Source : A partir des données de l'enquête.

En agrofourniture, 40 % des répondants appartiennent tous à des grandes firmes étatiques. Aucune ferme d'élevage ne tient un cahier de charge et seulement 2 entreprises de distribution sur 14 qui en dispose.

Concernant les délais de paiement, d'après les résultats d'enquête, le paiement cash au niveau du maillon « distribution » s'effectue à 100% avec des clients et 60% avec les fournisseurs.

Tableau 47 - Les délais de paiement

Distribution	Délais de paiement	Fréquences des réponses
Clients (10 répondants)	Cash	10
	Après une semaine	3
Fournisseurs (10 répondants)	Cash	6
	En fonction du fournisseur	1

Source : A partir des données de l'enquête

Mais, 30% des paiements avec les fournisseurs se règlent après un délai d'une semaine.

D'autre part, la livraison dans l'immédiat au niveau du maillon « distribution » s'effectue avec 100% des clients et 90% des fournisseurs.

Tableau 48 - Les délais de livraison

Distribution	Délais de livraison	Fréquences des réponses
Clients (10 répondants)	Dans l'immédiat	10
	Après une semaine	1
Fournisseurs (10 répondants)	Dans l'immédiat	9
	Après une semaine	1

Source : A partir des données de l'enquête

Avec les fournisseurs, 10 % des livraisons se règlent après un délai d'une semaine.

Par rapport à l'efficacité des transactions, les éleveurs de poulet de chair rencontrent des difficultés quant à leur approvisionnement en poussins (23 % des cas), en aliment (31% des cas) et en produits vétérinaires (4 % des cas) en raison de la mauvaise programmation des mises en place des cheptels.

## **Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière**

Dans le cadre du Système de régulation des produits agricoles de large consommation (SYRPALAC), des contrats d'élevage particuliers sont proposés aux producteurs par l'Office National Interprofessionnel des Légumes et Viandes (ONILEV). Ce nouveau dispositif est articulé autour de la Société de Gestion des Participations "productions animales" - SGP/PRODA.

A travers ses groupes et filiales qui disposent des capacités humaines nécessaires et des infrastructures appropriées, la SGP-PRODA assure le pilotage du dispositif de régulation.

Outre la flexibilité introduite dans son mode de fonctionnement et en particulier sa relation avec les producteurs agricoles, il est attendu que des synergies entre les différents acteurs et intervenants dans la filière avicole puissent se développer, s'organiser et se fédérer pour constituer à terme une véritable "interprofession" autour de la filière.

A travers sa première expérience effectuée, il s'est avéré que quelques insuffisances de ce nouveau dispositif ont été signalées notamment le peu d'intérêt suscité auprès des éleveurs en relation avec le prix de vente administré qui est très élevé (250 DA le Kg) que celui pratiqué sur le marché réel, à sa forme de présentation (congelé et entier) refusé par le consommateur qui préfère un poulet frais et découpé.

D'autre part, au titre de l'opération triangulaire<sup>100</sup> lancée depuis 2009, le nombre d'éleveurs contractants passe de 92 en 2010 à 155 en 2011, enregistrant une progression de l'ordre de 68 %.

Cette progression peut être expliquée par :

- Une amélioration de l'encadrement de cette opération.
- Le prix attractif du poulet à la rétrocession.
- Le maintien, depuis le lancement du système triangulaire, des prix de l'aliment et du poussin

Sur le plan des résultats, la faiblesse reste marquée au niveau de la rétrocession du poulet vif par rapport au nombre de poussin mis en place. En effet, 65% du poulet vif a été rétrocédé en 2010 et seulement 58% en 2011.

Ces niveaux faibles de rétrocessions sont principalement dus:

- Au non-respect de certains programmes d'enlèvements réalisés par les abattoirs.
- Aux prix de ventes élevés du poulet dans des contextes de crises du marché national, déviant les contractants vers le circuit informel à la recherche d'un meilleur profit.

Pour y remédier, une meilleure planification des mises en place dans le cadre d'un groupement Interprofessionnel constitué dans ce sens et une coopération entre partenaires de la même filière permet sans doute de réduire les coûts de transaction.

### **6.2.2.3- Qu'en est-il des moyens de communication et de l'information ?**

A l'ère de la mondialisation, la convergence puis la fusion de l'informatique et des télécommunications, ainsi que le développement de l'internet ont déclenché un essor sans précédent des différentes formes de communications et une mutation de l'accès à l'information et au savoir, qui vont de pair avec l'accélération du rythme des innovations (et de leur temps de diffusion) et la diminution des coûts de transaction.

En Algérie, les moyens de communication entre acteurs sont rudimentaires. Le téléphone semble être le moyen de communication le plus utilisé par les entreprises locales situées à tous les

---

<sup>100</sup> Le système triangulaire est une opération élargie au secteur privé sur la base d'une démarche volontaire. Il a pour principaux objectifs :

- la régulation du marché ;
- l'établissement d'un système de convention entre abattoirs avicoles publics et éleveurs privés ;
- la mise à disposition des aviculteurs de poussins et d'aliments à prix étudiés;
- la récupération de leurs produits à un prix plancher.

## **Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière**

maillons de la filière. Le système informatique est intégré au niveau de l'agrofourniture, de l'élevage, et de l'agro-industrie plus particulièrement concernant les grands complexes avicoles.

Nous notons, par ailleurs, l'inexistence de partage de l'information entre les différents maillons ainsi que le manque de fiabilité des statistiques avicoles (beaucoup d'opérateurs conjoncturels, producteurs fuyant le fisc, agréments sanitaires considérés par les éleveurs comme une contrainte). Sachant que les statistiques fiables ne peuvent être fournies que par les multiplicateurs, les universités, les centres de recherches et les instituts techniques.

### **6.3- LES FACTEURS INSTITUTIONNELS : ROLE PEU INFLUENT DE L'INTERVENTION PUBLIQUE ET PREDOMINANCE DES PRATIQUES INFORMELLES DANS LA FILIERE**

Le rôle des pouvoirs publics est, certes, d'aider la filière avicole, notamment en mettant à sa disposition les infrastructures nécessaires (moyens de communication), mais il a aussi un aspect contraignant (en matière d'environnement, de fiscalité, de normes, de formation et recherche, ...). Le problème pour les pouvoirs publics est donc de faire en sorte que ces contraintes ne soient pas telles qu'elles découragent les entreprises.

Le but recherché dans cette partie est de connaître le rôle joué par l'Etat et les institutions dans la dynamisation de la filière.

#### **6.3.1- Des politiques publiques peu adaptées au jeu concurrentiel du marché :**

Dans le cadre de la libéralisation de l'économie nationale, les mesures prises par les pouvoirs publics sont inefficaces et ignorent trop souvent les dynamiques locales des acteurs concernés et leurs besoins réels.

Dans ce qui suit, nous allons analyser quelques facteurs contraignants d'ordre institutionnel.

##### **6.3.1.1- Fiscalité :**

Les types d'impôts auxquels les entreprises enquêtées à tous les maillons de la filière sont assujetties sont la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et l'Impôt sur le Revenu Global (IRG). Les entreprises d'agrofourniture importatrices des matières premières payent les droits de douanes et des taxes parafiscales sur les produits importés tandis qu'au niveau de la distribution, il y a des impôts forfaitaires.

En raison du dysfonctionnement du système fiscal national, certaines entreprises privées activent dans la clandestinité.

##### **6.3.1.2- Réglementation et normes de qualité :**

Selon Sylvander (1996), la *normalisation* est "un phénomène extrêmement composite tant par genèse que par ses effets. Il met en jeu des éléments aussi divers que la compétitivité des entreprises, leurs capacités de coordination, leurs marges d'innovation, les contraintes sociétales qu'elles subissent, les structures et évolutions de marchés dans lesquels elles s'insèrent".

En Algérie, les principales réglementations régissant la filière avicole sont le code du commerce, la loi vétérinaire et la convention collective. En raison de la prédominance du secteur informel, la réglementation n'est pas souvent respectée.

Le tableau suivant met en exergue que 76% des entreprises enquêtées sont soumises à une réglementation. Celles de l'élevage semblent y échapper (75%) en raison de la faible taille des exploitations.

Tableau 49 : Soumission des entreprises à une réglementation

Maillons	Oui	Non	Total
Agrofourniture	8	1	9
Elevage	3	9	12
Agro-industrie	10	-	10
Distribution	10	-	10
Total	31	10	41

Source : A partir des données de l'enquête

L'enquête en question relève que 46% des entreprises d'agrofourriture et d'élevage pensent que la réglementation et les normes qui régissent le secteur sont partiellement adéquates et 36% d'entre elles affirment qu'elles sont inadéquates (Cf. Tableau N° 50).

Tableau 50 : La réglementation et les normes qui régissent le secteur

Maillons	Complètes	Adéquates	Partiellement adéquates	Inadéquates	Total
Agrofourniture	-	-	7	3	10
Elevage	-	4	3	5	12
Agro-industrie	1	-	1	8	10
Distribution	2	3	1	4	10
Institutions publiques	2	6	1	-	9
Total	5	13	13	20	51

Source : A partir des données de l'enquête.

Pour les maillons d'aval et les institutions publiques, 31% des enquêtés pensent que la réglementation et les normes qui régissent la filière sont adéquates et 41% d'entre eux affirment qu'elles sont inadéquates.

Par rapport aux dispositifs de contrôle de la qualité, ce sont les réglementations relatives à la santé et au commerce qui régulent l'ensemble des acteurs de la filière avicole. Les principaux dispositifs de contrôle existants sont les services des impôts (Contrôle fiscal) et l'inspection vétérinaire (Contrôle de qualité).

Au niveau de l'élevage, le contrôle vétérinaire est obligatoire. Cependant, dans les faits, la majorité des éleveurs n'y ont pas recours.

Pour un meilleur saut qualitatif substantiel en matière d'encadrement normatif et sanitaire de la filière avicole, le renforcement de l'arsenal réglementaire est vivement souhaité.

### 6.3.1.3- Formation et recherche :

Le droit à la formation répond au développement des nouvelles technologies et aux attentes des salariés.

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

Aussi, les capacités offertes par l'environnement en matière de formation, de collecte et de traitement de l'information, d'expertise et de recherche sont un préalable indispensable à l'ouverture des marchés.

L'information et les services déterminent souvent l'avantage compétitif.

Actuellement, dans le domaine agricole et agroalimentaire, l'Algérie se caractérise encore par une faiblesse du dispositif d'innovation et un dispositif de formation encore peu ouvert 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).

Tableau 51 : 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 : A partir des données de l'enquête

Dans les maillons de production et de distribution, cette coopération est inexistante.

En termes de diffusion de l'information, les enquêtés de tous les maillons de la chaîne avicole pensent que l'Etat ne joue aucun rôle dans la diffusion et l'amélioration du système d'information.

Concernant la vulgarisation, les entreprises sont peu inclinées à vulgariser leurs actions. Là où les enquêtés ont signalé des actions de vulgarisation, aux niveaux de l'agrofourniture, de l'élevage et de l'agro-industrie, ces actions se limitent à la réception et l'encadrement des stagiaires.

Au niveau des institutions d'encadrement, 89 % des enquêtées assurent des actions de vulgarisation. Ces actions se traduisent par des cycles de formation et des journées de vulgarisation en collaboration avec l'Institut National de la Vulgarisation (INVA), l'Institut technique des élevages (ITELV), la Direction des Services Agricoles (DSA) et les Chambres d'Agriculture de la Wilaya (CAW).

En 2012, un partenariat stratégique qui lie le MADR et la banque mondiale sur la période 2011-2014 s'est consolidé et portera dorénavant sur des actions d'appui au programme de renforcement des capacités humaines et d'assistance technique (PRCHAT).

Ce programme s'articule autour de trois axes à savoir :

- ❖ la mise en place de Pôles agroalimentaires intégrés (PAI) ;
- ❖ l'appui au Programme de soutien au renouveau rural (PSSR) ;
- ❖ l'appui au renforcement du système des statistiques agricoles.

Si le programme en question sera réellement appliqué sur terrain, ces trois axes permettront sans doute de développer des capacités managériales et permettront à terme d'améliorer les capacités d'intervention.

### 6.3.1.4- Systèmes de financement et de subvention :

Le système de financement doit répondre aux deux besoins : fournir la monnaie pour financer les transactions, permettre de combler les besoins de financement de ceux qui veulent « investir ».

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

En Algérie, le système de financement pour lequel optent les entreprises activant dans la filière avicole est l'autofinancement à plus de 83%.

Tableau 52 : Le système de financement pour lequel optent les entreprises

Maillons	Système de financement	Fréquence de réponses
Agrofourniture	-	-
Elevage (12 répondants)	Autofinancement	10
	Familial	1
Agro-industrie (9 répondants)	Autofinancement ou emprunt auprès de la famille	1
	Autofinancement	8
Distribution (10 répondants)	Autofinancement	10

Source : A partir des données de l'enquête

Les 17 % restant préfèrent emprunter auprès de leur proches pour des raisons de confiance mais aussi d'éviter la pratique de l'usure qui est illicite selon la religion musulmane.

D'après les résultats d'enquête réalisée, en 2009, dans le cadre du projet PAMLIM<sup>101</sup>, 95 % des entreprises enquêtées ne bénéficient pas de subventions. La seule subvention existante est le Fond national de régulation et de développement agricole (FNRDA) devenu par la suite FNDIA.

Dans le cadre des politiques publiques, deux systèmes de financement sont actuellement proposés aux éleveurs : le crédit ETTAHADI et le crédit RFIG<sup>102</sup>. La couverture totale des intérêts

<sup>101</sup> **KACI A.** - "Présentation des résultats d'enquêtes sur l'aviculture. 3<sup>èmes</sup> journées sur les Perspectives Agricoles et Agro-alimentaires Maghrébines. Libéralisation et Mondialisation".

Projet PAMLIM. Casablanca, les 27, 28 et 29 Mai 2009.

<sup>102</sup> **Le crédit ETTAHADI** est un crédit d'investissement octroyé par la BADR, dans le cadre de la création de nouvelles exploitations agricoles et d'élevage sur les terres agricoles non exploitées relevant de la propriété privée et du domaine privé de l'Etat.

C'est un crédit bonifié d'une durée de 07 ans, ne dépassant pas un million de dinars par hectare et destinés à la création de nouvelles exploitations agricoles et d'élevage de moins de 10 hectares.

Les domaines concernés par le crédit ETTAHADI sont :

- Création, équipement et modernisation de nouvelles exploitations agricole et / ou élevage ;
- Renforcement des capacités de production de celles existantes et insuffisamment valorisées. .

**Le crédit RFIG** est un crédit bonifié octroyé par la BADR. Il englobe le crédit de campagne, le crédit d'exploitation et le crédit fédérateur.

Les bénéficiaires de ce crédit RFIG sont :

- Les agriculteurs et les éleveurs à titre individuel ou organisé en coopératives, groupement, associations ou fédérations ;
- Les entreprises économiques qui concourent à l'intensification, la transformation, la valorisation et le stockage des produits agricoles.

C'est un crédit d'une durée de deux années. La couverture totale des intérêts est prise en charge par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR) sur le FNDIA.

- Crédit fédérateur : il s'adresse aux opérateurs intégrateurs, aux entreprises économiques, et aux coopératives.

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

est prise en charge par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR) sur le Fond National de développement de l'investissement agricole (FNDIA).

Pour ce qui est des subventions, d'après les résultats d'enquête, 95% des entreprises enquêtées ne bénéficient pas de subventions de la part de l'Etat.

A partir de ce qui précède, nous nous interrogeons sur la nécessité de la mise en place d'une politique de partage des rôles entre professionnels et pouvoirs publics afin de contribuer à la dynamisation de la filière.

Entre temps, voyons qu'en est – il de la segmentation institutionnelle formelle-informelle des acteurs ?

### 6.3.2- Segmentation institutionnelle formelle-informelle des acteurs de la filière.

Dans notre cas d'étude, nous allons aborder successivement la production et la mise en marché des produits avicoles.

#### 6.3.2.1- La production : Une approche à partir d'une ACP :

Pour mieux appréhender la tendance actuelle des différents systèmes d'élevage avicoles pratiqués en Algérie, l'analyse et la typologie des exploitations semble la démarche la plus appropriée.

##### 6.3.2.1.1- Analyse et typologie des exploitations étudiées :

L'étude de la matrice de corrélation entre les variables initiales de l'Analyse en Composante Principales (ACP) montre l'importance de la relation entre le nombre de sujets installés ( $r = 0,90$ ) et le poids total de poulets vendus ( $r = 0,80$ ) en fonction de la superficie d'élevage.

Tableau 53 – Corrélation entre les variables initiales de l'ACP.

Corrélation significative marquées à $p < 0,05000$ N = 64 (Observation à VM ignorées)							
	Sup	NBRSDB	IP	CV	CP	PTPOVE	TXMN
Sup	1						
NBRSDB	<b>0,90</b>	1					
IP	<b>- 0,33</b>	<b>- 0,26</b>	1				
CV	0,19	0,16	<b>- 0,82</b>	1			
CP	- 0,22	0,17	<b>- 0,83</b>	<b>0,98</b>	1		
PTPOVE	<b>0,80</b>	<b>- 0,89</b>	0,11	<b>- 0,19</b>	- 0,18	1	
TXMN	- 0,14	- 0,15	0,68	<b>- 0,91</b>	<b>- 0,90</b>	0,14	1

Source : A partir des données de l'enquête en utilisant le logiciel Statistica 6.

Le résultat obtenu pourrait indiquer que les élevages de grande dimension mettent en place un grand nombre de poussins au démarrage et donc plus de tonnages en poulets sur le marché.

Par ailleurs, nous constatons qu'il y a une corrélation négative entre le coût de production et l'indice de performance ( $r = - 0,83$ ) d'une part et entre le coût de production et le taux de marge nette obtenue d'autre part ( $r = 0,90$ ), ce qui s'explique par le fait que ce sont les éleveurs qui ont les coûts de production faibles qui obtiennent les meilleures performances techniques et les taux de marges nettes les plus élevées.

L'une des implications de nos investigations serait l'existence des éleveurs potentiels qui pourrait permettre des améliorations significatives de productivité à condition que l'Etat leur apporte

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

de l'aide grâce la création d'un environnement favorable (Financement, fiscalité, réglementation, vulgarisation, Recherche & Développement,...).

### 6.3.2.1.2- Détermination des axes principaux :

Les sept variables quantitatives inter-corrélées sont transformées en sept nouvelles variables quantitatives non – corrélées (composantes principales ou axes principaux). Les axes principaux sont définis par la matrice des vecteurs propres de la matrice des corrélations des variables initiales. Les éléments de la matrice des vecteurs propres sont les coordonnées des variables initiales sur les axes principaux (Cf. tableau N° 54). Cette matrice permet de représenter les variables initiales sur un, deux, trois axes ou même plus.

Tableau 54 – Matrice des vecteurs propres : (coordonnées des variables actives initiales sur les deux premiers axes principaux.

Coord. factorielles des var., basées sur les corrélations		
	Fact.1	Fact.2
Sup	-0,375572	-0,913058
NBRSDDB	-0,413939	-0,904760
IP	-0,801585	0,293699
CV	0,919009	-0,332590
CP	0,916003	-0,358004
PTPOVE	-0,545027	-0,826235
TXMN	-0,847990	0,352296

Source : A partir des données de l'enquête en utilisant le logiciel Statistica 6.

Les éléments de la matrice diagonale des valeurs propres représentent la variance des exploitations sur l'axe correspondant, comme le montre tableau suivant :

Tableau 55 – Variance des variables initiales sur les axes principaux.

Val. Propres (matrice de corrélation) & stat. Associées. Variables actives seules				
Axes	Val. propre	% Total variance	%	% cumul
1	3,654720	52,21029	3,654720	52,2103
2	2,784085	39,77264	6,438805	91,9829
3	0,381573	5,45105	6,820378	97,4340
4	0,108933	1,55619	6,929312	98,9902
5	0,038269	0,54670	6,967581	99,5369
6	0,019416	0,27737	6,986996	99,8142
7	0,013004	0,18577	7,000000	100,0000

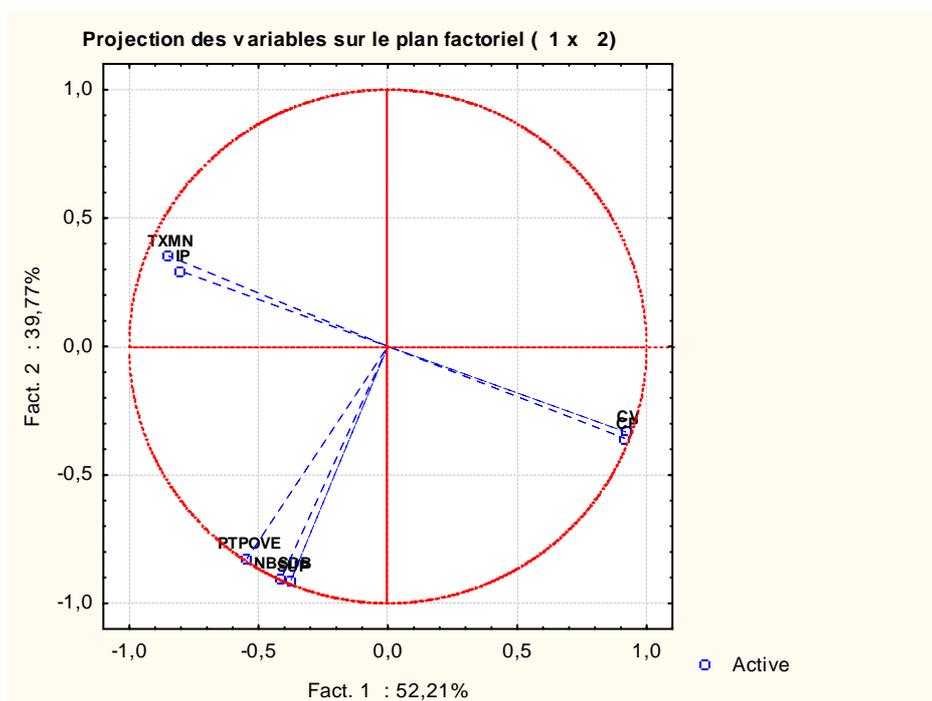
Source : A partir des données de l'enquête en utilisant le logiciel Statistica 6.

L'examen de ce tableau montre que la variance des exploitations est de 3,65 sur le premier axe (c'est la variance maximale, et est de 2,78 sur le deuxième axe. La part de toute l'information initiale visible (qualité de représentation) sur le plan principal est de l'ordre de 92 %.

### 6.3.2.1.3- Etude des variables sur le cercle des corrélations :

La matrice des vecteurs propres permet de représenter les variables sur le plan principal. L'examen du cercle des corrélations sur le plan principal (Cf. figure N° 5) montre que les variables : superficie, nombre de sujets installés en début de bande et le poids total de poulets vendus sont situées sur la même direction et le même sens. La direction de ces trois variables est en opposition avec la direction des variables suivantes : Indice des performances et le taux de marge nette. Nous pouvons conclure que, sur une exploitation, si la superficie d'élevage est importante, les performances technico-économiques sont plutôt faibles, ce qui peut s'expliquer par la non maîtrise des conditions d'élevage par les éleveurs dans les exploitations disposant de grandes surfaces.

Figure 4 – Cercle des corrélations de l'ACP sur le plan principal.

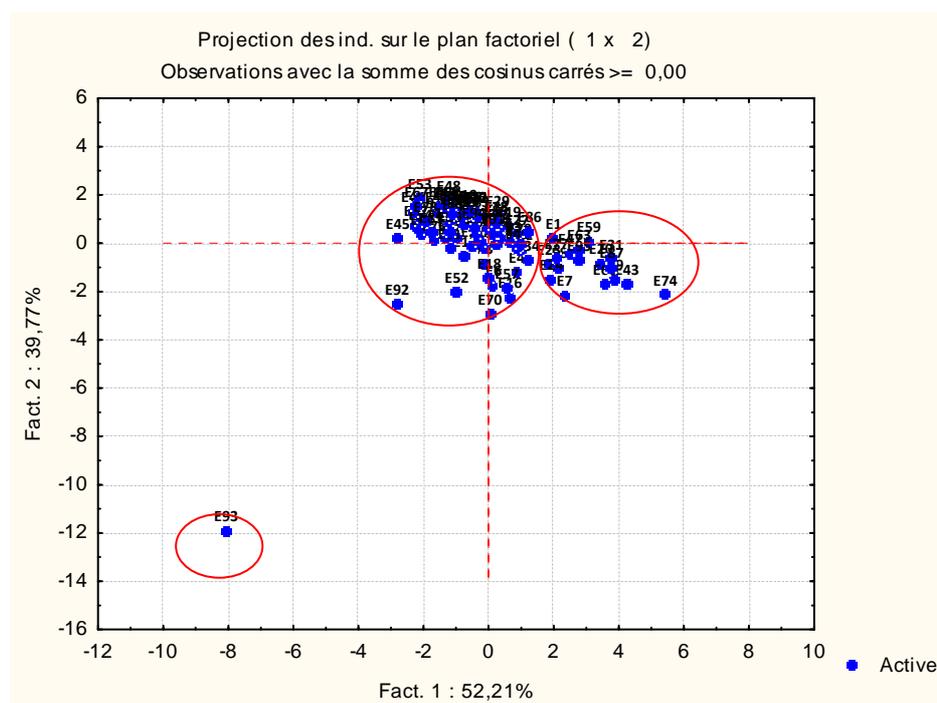


Les coûts de production sont très élevés dans les petites et moyennes exploitations avicoles parce qu'elles enregistrent des taux de mortalités excessifs et dépensent énormément en frais vétérinaires en relation avec la nature extensive du système de production pratiqué.

### 6.3.2.1.4- Choix d'une classification des exploitations :

Selon les résultats obtenus à partir de la projection des individus sur le plan principal, trois groupes (classes) ont été identifiées (Cf. Figure 5).

Figure 5 – Représentation des groupes.



Le tableau suivant explique les caractéristiques de l'exploitation moyenne de chaque classe.

Tableau 56 – Caractéristiques de l'exploitation moyenne de classe d'éleveurs

	<b>Sup (Ha)</b>	<b>NBRSDB</b>	<b>IP</b>	<b>CV (DA / Kg)</b>	<b>CP (DA / Kg)</b>	<b>PTPOVE (Qx)</b>	<b>TXMN</b>
<b>Classe 1</b>	391,76	3518	89	226,98	231,53	51,58	-33,87
<b>Classe 2</b>	441,14	4095	158	150,45	153,13	90,34	12,14
<b>Classe 3</b>	3600	35000	227	123,57	123,65	918	27,27

**Classe 1 :** Cette classe regroupe 18 % des exploitations avicoles étudiées, avec une superficie moyenne de 391,76 Has. Le nombre de poussins installés en début de bande est de 3518 tandis que le poids total des poulets vendus n'est que de 51,58 Q.

L'indice des performances obtenu par cette classe est faible, il est en moyenne de 89. Ceci se traduit par un coût de production relativement élevé par rapport aux autres classes, (231,53 DA / Kg de poulet vif) et un taux de profit négatif qui est de - 34 %. Le déficit peut être expliqué par le faible prix de cession qui est évalué à 179,41 DA/ Kg de poulet vif, lié à la modestie des performances obtenues mais aussi à la mauvaise conjoncture du marché.

## **Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière**

Toutes les exploitations avicoles de cette classe appartiennent au secteur privé. Seule une exploitation adhère à association professionnelle et 6 % d'entre elles uniquement sont spécialisées dans l'engraissement du poulet de chair.

**Classe 2 :** Cette classe regroupe 81 % des exploitations avicoles étudiées, avec une superficie moyenne de 441,14 Ha. Le nombre de poussins installés en début de bande est de 4095, soit un écart absolu de 577 sujets par rapport à la classe 1. Le poids total des poulets vendus est de 90,34 Q contre 89,35 Q enregistrés par les élevages de la classe 1.

L'indice des performances obtenu par la classe 2 est de loin le meilleur par rapport à celui de la classe 1, soit 158 contre 89,35. Le même constat peut être observé pour ce qui est du coût de production, soit 153,13 DA / Kg de poulet vif contre 231,53 DA / Kg de poulet vif obtenu au niveau des élevages de la classe 1. Le taux de marge nette est positif, il est estimé à 12,14 % contre – 34 % correspondant à la classe 1).

Par rapport au secteur juridique, 89,3 d'exploitations appartiennent au privé, 3,8 sont des EAC et 16,7 % sont des locataires.

D'autre part, la classe 2 renferme 1,3 % d'exploitations adhérentes à une association avicole et 12, 8 % exercent l'élevage du poulet de chair comme activité principale.

Nous pouvons dire que le groupe d'exploitations de la classe 2 dispose d'une marge de progrès très appréciable et pourrait atteindre le niveau de la classe 3 pour peu que les pouvoirs publics les soutiennent dans le cadre des programmes du renouveau agricole et rural.

**Classe 3 :** Cette classe regroupe une seule exploitation avicole disposant d'un bâtiment d'élevage d'une superficie évaluée à 3600 Ha. Le nombre de poussins installés en début de bande est de 35000 sujets, ce qui influe significativement sur le poids total des poulets vendus qui est estimé à 981 Qx.

L'indice des performances obtenu est de 227 avec un faible coût de production de l'ordre de 123,65 DA / Kg de poulet vif. Le taux de profit réalisé est près de 27 %.

Le gérant de cette exploitation est un locataire, il dispose de grands moyens financiers et pratique même d'autres activités en dehors de l'élevage du poulet de chair.

En définitive, nous pouvons retenir que l'absence de professionnalisme et le faible maîtrise des conditions d'élevage dans la majorité des exploitations (classe 1 et 2) entraîne des performances médiocres.

La spécialisation des exploitations et l'adhésion de la profession à des associations professionnelles représentatives semble être quelques solutions de sortie de la crise que vivent nos élevages avicoles.

### **6.3.2.2- La mise en marché des produits avicoles :**

La mise en marché des produits avicoles relève essentiellement du secteur privé qui contrôle la distribution à l'échelle nationale (près de 80 %).

Nous allons analyser successivement les circuits d'approvisionnement, les différents niveaux de marchés, l'intensité de la concurrence, le niveau et processus de formation des prix et enfin la qualité des produits commercialisés.

#### **6.3.2.2.1- Les circuits d'approvisionnement :**

L'approvisionnement des villes résulte du jeu de plusieurs types de circuits : informel, formel. Le centre de coordination et d'ajustement entre l'offre et la demande n'existe pas au niveau de l'aval.

On remarque la prédominance du système d'approvisionnement traditionnel en raison de son apport en service, notamment de proximité, et des produits souvent adaptés au contexte local tels que les poulets éviscérés ou découpés en morceaux.

Les marchés sont souvent anciens et mal adaptés aux conditions d'un marché moderne : mauvais état technique, circulation difficile, etc.,...

Les relations entre l'agriculture et les IAA sont inexistantes, se traduisant par l'instabilité des prix, l'irrégularité des approvisionnements et la mauvaise qualité de produits commercialisés.

Pour mieux appréhender les flux d'échanges, l'analyse des différents niveaux de marchés semble indispensable.

#### **6.3.2.2.2- Les différents niveaux de marchés :**

Comme cela a été mentionné précédemment, la plupart des transactions ont lieu sur des marchés ; cependant, elles se situent à différents niveaux qui déterminent la nature du marché ; on distingue les marchés de gros et les marchés de détail.

##### **6.3.2.2.2.1- Les marchés de gros :**

Les marchés de gros sont différenciés de par leur taille et la nature de la fonction qui leur est assignée dans les circuits de commercialisation.

Leur gestion qui peut être communale est souvent confiée à un adjudicateur privé qui perçoit une taxe.

Sur ces marchés s'échangent des produits de l'élevage avicole, donnent lieu à une marchandise entre les vendeurs et les acheteurs.

Selon les chiffres du Centre National du Registre du Commerce (CNRC) arrêtés à fin Octobre 2009, le commerce de gros est représenté par 1042 opérateurs intervenant au niveau des principales régions productrices du pays et plus particulièrement au niveau de certaines « places » érigées en véritables bourses des produits avicoles (Boudouaou, El Harrach, Eucalyptus, El Eulma, Draa Ben Khedda, Relizane,... etc.).

Si on prend l'exemple du marché de gros de Boudouaou, son fonctionnement repose sur une personne de confiance, très connue du milieu professionnel, fixe les prix en fonction de l'offre et de la demande.

Généralement, les prix sont déterminés tôt le matin soit par la présence physique des offreurs et des demandeurs, soit par simple communication téléphonique.

La construction de marchés modernes permettrait d'améliorer les conditions de manutention, de vente et de stockage et de connaître, grâce au système informatique, l'offre et les prix d'autres marchés.

##### **6.3.2.2.2.2- Les marchés de détail :**

Le commerce de détail des produits avicoles est le fait d'un tissu dense d'opérateurs dont la première caractéristique est l'atomisation prononcée de la structure, ce qui rend difficile son contrôle public. Suivant les données recensées, la taille moyenne des locaux de vente de poulets vifs est comprise entre 10 et 15 M<sup>2</sup> (Kouachi et Guezzal, 2001). Il s'agit surtout d'entreprises individuelles ou familiales de faible dimension qui, faute d'emplois stables, préfèrent continuer à travailler dans leurs petits magasins. Leur présence est surtout forte dans les grandes villes où le revenu des ménages est plus élevé par rapport à celui du secteur rural.

Le tableau N° 57 ci – dessus met en évidence la prédominance du commerce de détail des viandes.

Tableau N° 57 – Opérateurs privés impliqués dans le commerce de détail des produits avicoles en Algérie (2009).

Activités	Physique	Morale	Total	%
Commerce de détail de volailles et œufs exercés à l'étal	325	-	325	1
Marchands ambulants de volailles et de lapins au niveau des marchés communaux	1850	-	1850	6
Commerce de détail de volaille, œufs et lapin (Volailleurs)	28082	217	28299	93
Total	30257	217	30474	100

Source : Traitement statistique du fichier du CNRC relatif aux inscriptions au registre du commerce. Situation en 2009.

Il existerait 30474 commerces en Algérie, que l'on pourrait classer en trois catégories :

- Les magasins de détail plus ou moins spécialisés dans le commerce des produits avicoles et cunicoles qui représentent 93 % de la structure globale des commerces.
- Les marchands ambulants de volailles et de lapins au niveau des marchés communaux qui représente 6 % de la structure globale des commerces.
- Le commerce de détail exercé à l'étal qui représente 1 % du nombre total d'acteurs.

#### 6.3.2.2.3- Intensité de la concurrence :

D'après les enquêtes effectuées sur la filière avicole algérienne, la concurrence est intense au niveau du maillon « agrofourniture » (50%), croissante dans la production (42%), limitée au niveau de l'agro-industrie (60%) inexistante dans la distribution (40%) et limitée par rapport aux institutions publiques (44 %).

Tableau 58 - L'intensité de la concurrence dans le secteur

Maillons	Intense	Croissante	Limitée	Déclinante	Inexistante	Total
Agrofourniture	5	4	1	-	-	10
Elevage	4	5	3	-	-	12
Agro-industrie	-	3	6	1	-	10
Distribution	-	2	3	1	4	10
Institutions publiques	-	3	4	-	2	9
Total	9	17	17	2	6	51

Source : A partir des données de l'enquête.

Cette tendance à l'investissement dans l'agrofourniture et l'élevage s'explique par la volonté de certains groupes avicoles de réaliser l'intégration par le biais de la remontée de la filière.

Nous allons voir dans ce qui suit, le niveau et processus de formation des prix des produits avicoles.

### 6.3.2.2.4- Niveau et processus de formation des prix des produits :

En Algérie, jusqu'à une période récente, l'Etat n'intervient pas pour fixer les prix des produits de la volaille. Aussi, il n'existe pas d'organisation de marché garantissant les prix à la production.

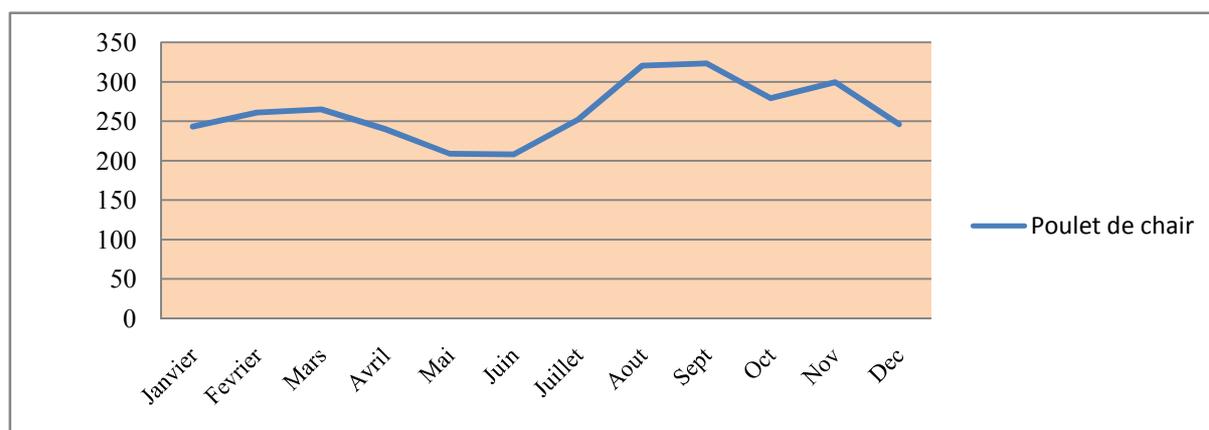
Les déséquilibres des marchés avicoles en Algérie sont dus soit à la pénurie, soit à la pléthore. La pénurie engendre une hausse exagérée des prix ("marché parallèle") ; la pléthore fait s'effondrer les prix à la production (ruine des éleveurs). Ces déséquilibres sont généralement si graves qu'il faut essayer de réguler les marchés de telle sorte que les quantités de produits (offertes) correspondent aux besoins solvables des clients.

#### 6.3.2.2.4.1- Le niveau des prix :

L'analyse des prix à la consommation du poulet de chair montrent que les marchés avicoles se caractérisent par des variations saisonnières des prix, assez significatives.

La figure 6 fait apparaître des fluctuations mensuelles des prix du poulet de chair éviscéré sur le marché national.

Figure 6 - prix moyens mensuels de poulet de chair éviscéré (Année 2009)



L'avènement de la période estivale (à partir du mois de Mai) est l'occasion d'une réduction relative des mises en place des poussins « chair » liée à l'incapacité des « aviculteurs » à maîtriser l'élevage avicole en conditions climatiques exceptionnelles (coups de chaleurs fréquents provoquant de fortes mortalités) laquelle conjuguée à la baisse de niveau de consommation des ménages est explicative d'un nombre important de poussins invendus, d'une réduction des volumes des produits fini distribués au niveau du marché pendant cette période et donc du déclin des prix sur le marché pour une période de 3 à 4 mois.

Cette réduction des mises en place suscite des hausses significatives de prix à l'approche de la rentrée sociale (Août-Septembre) conséquemment à une reprise de la demande.

La reprise massive et simultanée du repeuplement des ateliers en Septembre, aura pour effet de stabiliser les prix en fin d'année, mais à des niveaux supérieurs à ceux de la saison estivale.

Face à cette situation, un système de régulation des marchés des produits avicoles efficace s'impose avec acuité.

Selon les enquêtes d'opinions effectuées auprès des opérateurs économiques de la filière, le

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

niveau moyen des prix des produits est jugé peu élevé (20 et 30%) à pas élevé (50 et 17%), respectivement par les entreprises d'agrofourniture et de production, alors que les prix sont considérés comme élevés par les entreprises de l'agro-industrie et les institutions publiques.

Tableau 59 : Le niveau moyen des prix des produits

Maillons	Très chers	Chers	Moyennement chers	Peu cher	Pas cher	Total
Agrofourniture	1	3	1	2	3	10
Production	-	0	4	6	2	12
Agro-industrie	-	10	-	-	-	10
Distribution	-	-	10	-	-	10
Institutions publiques	-	10	-	-	-	10
Total	1	23	15	8	5	52

Source : A partir des données de l'enquête.

Les entreprises de distribution considèrent que le niveau des prix est moyen.

Ceci traduit, probablement, la position d'oligopole occupée par quelques entreprises au niveau des maillons de l'agro-industrie et de la distribution.

L'analyse du processus de formation des prix des produits avicoles en Algérie met en exergue que la filière demeure encore désarticulée et la valeur produite n'est pas répartie équitablement à travers l'ensemble de la chaîne de production.

L'étude fine de la répartition de la marge nette globale prélevée par l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de production et de distribution des produits avicoles met en évidence que ce sont les détaillants qui accaparent la part la plus importante de cette marge (Cf. Tableau 60).

Tableau 60 - Ventilation des taux de marges nets selon les opérateurs impliqués dans le processus de production et de distribution des produits avicoles.

Unité : %

Produit	Poulet de chair		Œuf de consommation	
	Circuit informel	Circuit officiel	Circuit informel	Circuit officiel
Taux de marge net producteur	15,55	28,28	14,32	30,07
Taux de marge net à l'abattage	17,18	30,56	-	-
Taux de marge net au détail	67,28	41,16	85,68	69,93
Total	100	100	100	100

Source : A partir des données de l'enquête.

Ceci est particulièrement le cas des détaillants des œufs de consommation dont la contribution à la formation de la marge globale s'élève à plus de 69 % s'agissant du circuit officiel et près de 86 % pour ce qui est du circuit informel. Les parts des élevages de poulets de chair et d'œufs de consommation apparaissent comme relativement faibles [(16%, 28 %) et (14 %, 30 %)]

respectivement] si l'on tient compte tenu des risques techniques et économiques encourus par les producteurs.

Ce phénomène peut également être rencontré dans d'autres pays. En France, la grande distribution détient la plus grande marge dans le système alimentaire locale.

#### **6.3.2.2.4.2- Qualité des produits :**

En vue de produire des produits de qualité, les fournisseurs doivent (i) avoir une orientation client-marché, (ii) créer une relation appropriée qualité-prix du produit, (iii) avoir des employés bien formés et motivés et un système de gestion de la qualité solidement établi. De plus, le marché requiert de plus en plus l'adoption de systèmes de gestion de la qualité internationalement reconnus et une preuve de leur existence au moyen de la certification ou de l'enregistrement par des organismes accrédités indépendants. Cette certification est considérée comme un facteur de compétitivité puisqu'elle ajoute de la valeur, accroît la confiance des acheteurs et facilite l'accès aux marchés nationaux et internationaux.

Cependant, qu'en est-il de la qualité de nos produits locaux ?

##### **6.3.2.2.4.2.1- Perception de la qualité :**

D'après les résultats d'enquête, 100% des entreprises de l'agrofourniture jugent que leurs produits sont extra, tandis que 42%, 80% et 60% de celles respectivement de production, d'agro-industrie et de distribution pensent que la qualité de leurs produits est plutôt juste moyenne.

Tableau 61 - La qualité de vos produits ?

Maillons	Extra	Bonne	Moyenne	Faible	Très faible	Total
Agrofourniture	10	-	-	-	-	10
	100 %	-	-	-	-	100 %
Production	3	4	5	-	-	12
	25 %	33 %	42 %	-	-	100 %
Agro-industrie	1	1	8	-	-	10
	10 %	10 %	80 %	-	-	100 %
Distribution	3	1	6	-	-	10
	30 %	10 %	60 %	-	-	100 %
Total	17	6	19	-	-	42
	41 %	14 %	45 %	-	-	100 %

Source : A partir des données de l'enquête.

Ceci suppose une faible maîtrise des techniques de production appliquées au niveau de la chaîne de production des produits avicoles.

##### **6.3.2.2.4.2.2- Certification :**

## Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière

La certification de conformité garantie au consommateur que tel ou tel produit répond bien à un cahier de charge prédéterminé ? C'est une norme que, volontairement s'impose à la profession.

Les certificats de l'application des normes de qualité sont très rares en Algérie. Selon le tableau N° 62, près de 88 % des entreprises enquêtées dans le maillon d'agrofourniture ne sont pas certifiées, et près de 67% de celles de production ne le sont pas non plus.

Tableau 62 - Est-ce que vous êtes certifié ?

Maillons	Oui	Non	Total
Agrofourniture	1	7	8
	12,5%	87,5%	100,0 %
Production	4	8	12
	33,3 %	66,7 %	100,0%
Total	5	15	20
	25,0%	75,0 %	100,0 %

Source : A partir des données de l'enquête.

Dans l'agrofourniture, la seule entreprise qui a adhéré à la norme ISO 9000<sup>103</sup> est le groupe ONAB à travers sa filiale d'Oran, spécialisée dans la production et la commercialisation du CMV.

Dans la production, 4 opérateurs sur 12 enquêtées voient en les inspections vétérinaires comme seul référentiel de certification.

Étant donné l'état actuel de la maîtrise de la qualité dans nos entreprises, la mise en œuvre de ISO 9000 doit être considérée comme un projet prioritaire.

---

<sup>103</sup> L'un des principaux avantages du système ISO 9000 est son universalité : il est mondialement reconnu. La certification de conformité à ISO 9000, bien que volontaire et fondée sur les exigences du marché, offrira à l'entreprise souhaitant pénétrer de nouveaux marchés un avantage évident. Les autres avantages apportés par le système de gestion de la qualité iso 9000 incluent : une meilleure prise de conscience de la qualité dans tout l'organisme, une distribution des responsabilités plus claire, un plus grand engagement des employés en vue d'atteindre les objectifs qualité, une entière confiance des clients, une plus grande efficacité interne, une meilleure image de la société et une plus grande cohérence dans la réalisation des tâches, ainsi que dans la qualité du produit.

**6.4- UNE ANALYSE SWOT DES ACTEURS DE LA FILIERE AVICOLE ALGERIENNE :**

Cette méthode qualitative apporte des réponses aux questionnements posés par les acteurs à différents niveaux de la filière.

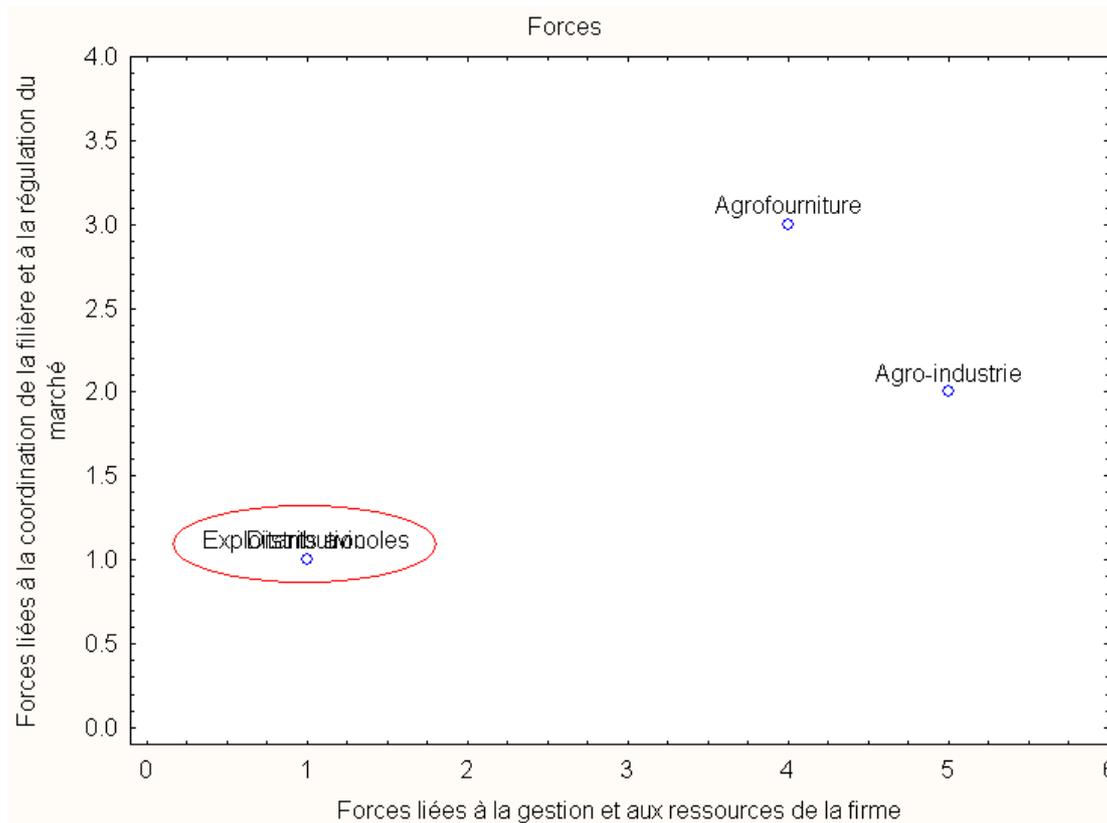
Son intérêt est notamment d'identifier leurs points forts (et à les développer encore) et leurs faiblesses afin de les transformer en opportunités d'amélioration,

L'analyse comparative nous renseigne sur l'état des préoccupations des acteurs, le degré d'interdépendance entre eux et la projection de l'avenir de la filière sur la base des tendances actuelles.

**6.4.1- Où se placent les forces selon la perception des acteurs de la filière ?**

Les forces de la firme qui sont liées à la gestion et aux ressources/compétences sont les plus fréquemment citées par les répondants de l'agrofourmiture et les firmes agroindustrielles. Dans le maillon comprenant les firmes avicoles et les circuits de commercialisation, la gestion est mise en avant comme une force avec une fréquence cependant faible, ce qui nous conduit à penser que les acteurs de la filière avicole s'appuient davantage sur leurs ressources et leurs méthodes de management que sur la coordination de la filière ou la régulation du marché.

Figure 7 : La matrice des forces des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses

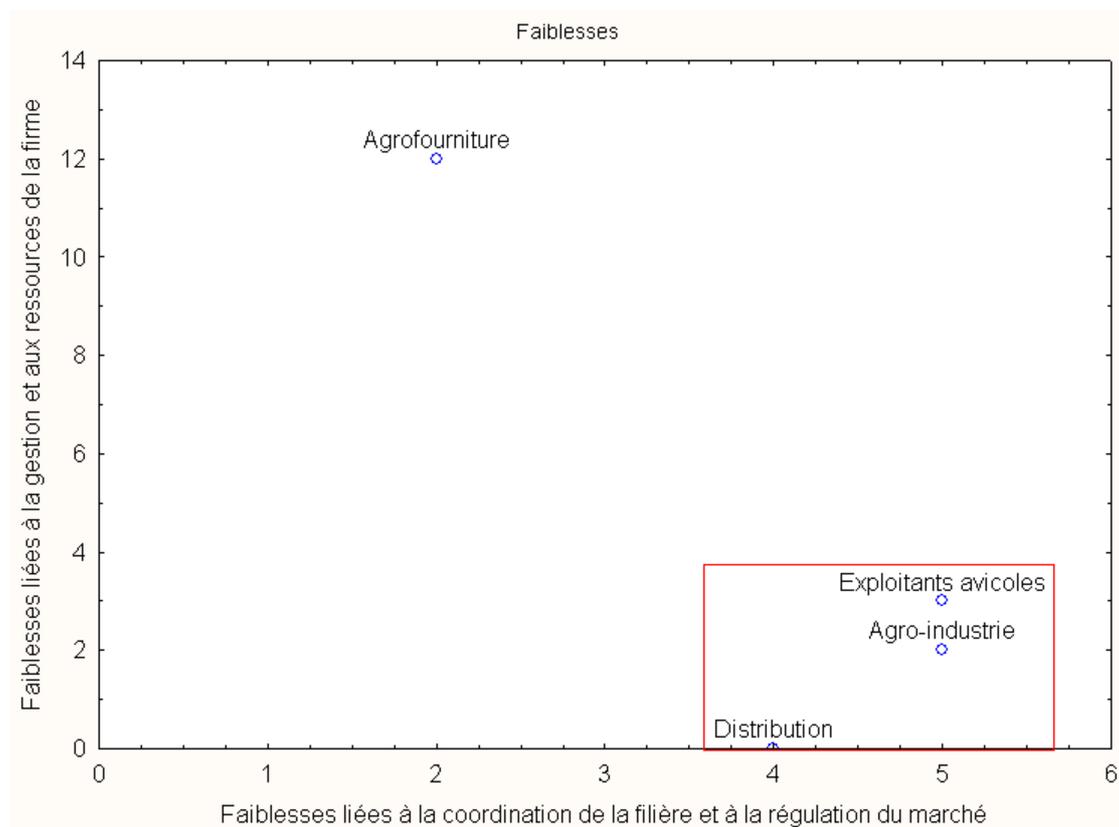


A part les firmes agroindustrielles dont les fréquences des réponses donnent plus d'importance aux forces liées à la gestion et aux ressources, la plupart des réponses montrent un certain équilibre dans les fréquences des réponses qui lient les forces à la gestion et les ressources de la firme et celles qui lient les forces à la coordination de la filière et à la régulation du marché.

#### 6.4.2- Quelles sont les faiblesses perçues par les acteurs de la filière avicole algérienne ?

Pour les faiblesses, les opérateurs situés dans les maillons à l'amont de la filière citent plus fréquemment la mauvaise gestion, les irrégularités des approvisionnements, fluctuations des prix et spéculation. Les firmes opérant dans les circuits de commercialisation étaient moins nombreuses pour citer des faiblesses alors que pour les firmes agroindustrielles, la difficulté des approvisionnements, la concurrence déloyale et les normes de qualité sont des facteurs de faiblesse les plus cités.

Figure 8 : La matrice des faiblesses des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses

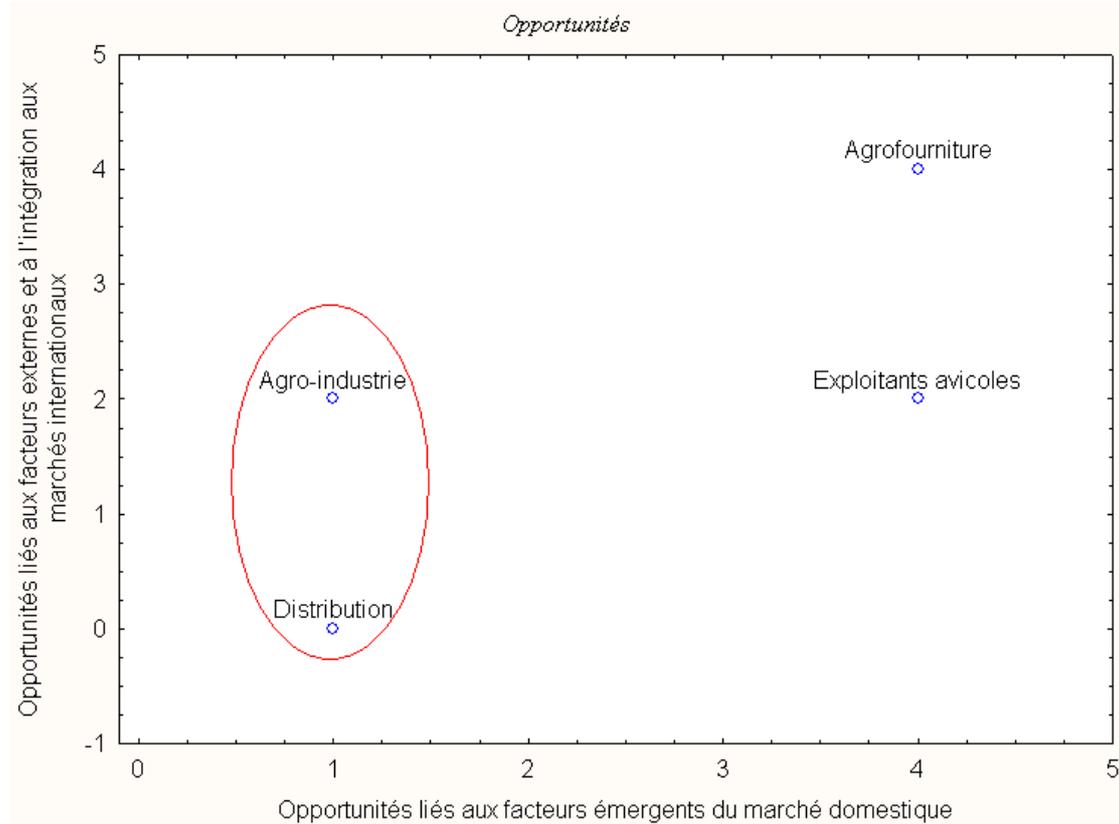


La plupart des faiblesses citées par les acteurs de la filière avicole sont davantage liées à la coordination de la filière et à la régulation du marché qu'au management de la firme. Les réponses exceptionnelles viennent des acteurs des maillons de l'agrofourniture. La plupart de ces faiblesses sont liées au manque de ressources/compétences dans les firmes opérant dans ces activités.

#### 6.4.3- Les opportunités/atouts de la filière avicole algérienne :

Les opportunités citées le plus fréquemment par les acteurs de la filière avicole sont liées à l'intégration des acteurs locaux au marché international par la possibilité d'exportation. Cette opportunité semble particulièrement présente dans les perspectives des firmes d'agrofournitures. Une meilleure coordination parmi les acteurs de la filière est mise en avant en tant qu'opportunité par les firmes de distribution. Plusieurs parmi eux espèrent également l'amélioration de la qualité par l'application répandue des normes de qualité et une baisse des prix des matières premières par intégration aux marchés internationaux.

Figure 9 : La matrice des opportunités des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses

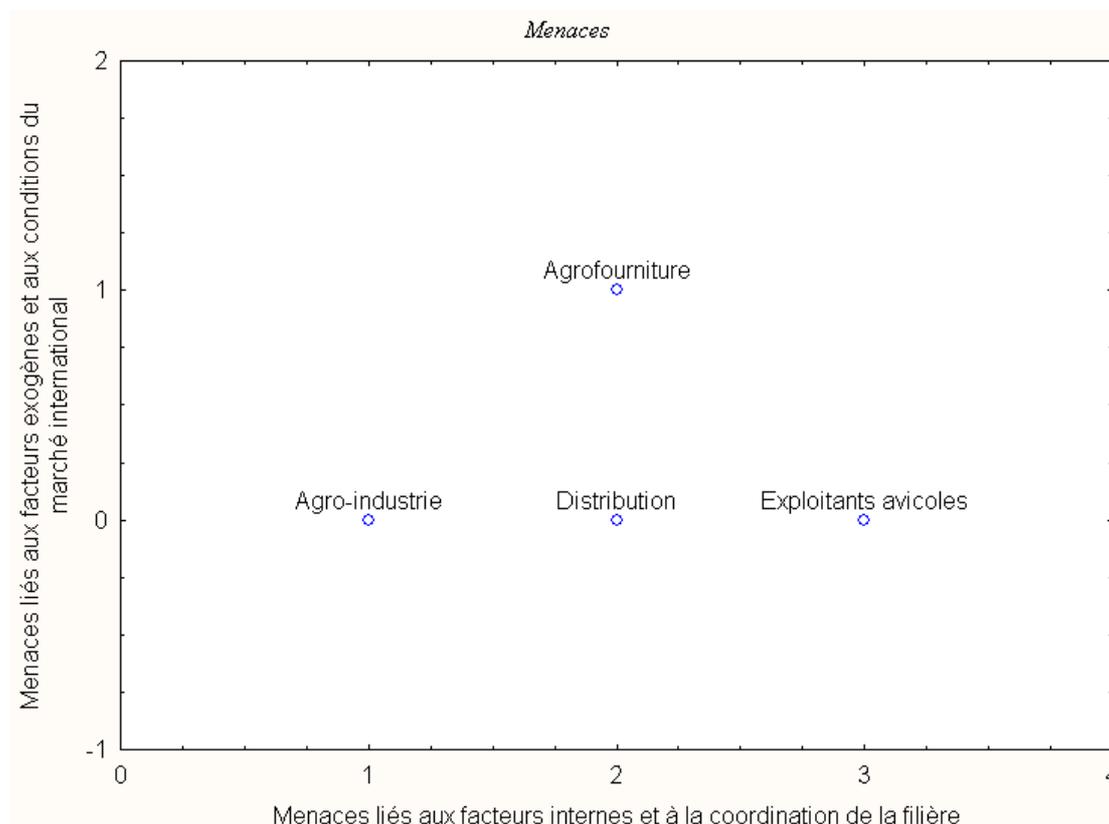


A l'instar des forces citées par les firmes de la filière avicole, les opportunités liées aux facteurs internes sont aussi fréquemment citées que celles liées aux facteurs externes. Un meilleur fonctionnement du marché domestique, la mise en place et l'application des normes de qualité, la mise à niveau de la filière et l'augmentation des subventions octroyées dans la filière sont autant d'atouts pour les acteurs du secteur que la baisse des prix des matières premières importées par une plus grande ouverture internationale et les possibilités d'exportation.

#### 6.4.4- Les menaces/risques qui pèsent sur la filière avicole algérienne :

Une plus grande libéralisation n'est pas perçue uniquement en tant qu'opportunité. Plusieurs parmi les répondants ont cité des menaces et des risques liés à cette ouverture prochaine du marché domestique face aux marchés internationaux. La menace la plus citée est liée à la coordination de la filière et au risque de voir disparaître plusieurs firmes en raison de leur faiblesse en gestion et manque de ressources propres pour faire face aux changements opérant dans le secteur (en cas d'une plus grande libéralisation). Aussi, la consolidation industrielle et la concentration capitaliste sont perçues comme une menace pesant sur la filière.

Figure 10 : La matrice des menaces des quatre maillons de la filière avicole algérienne selon les fréquences des réponses



Si nous cumulons les réponses en menaces liées aux facteurs internes et celles liées aux facteurs externes, nous remarquons que les menaces liées aux facteurs internes sont citées plus fréquemment que les menaces liées aux facteurs externes. Parmi les menaces les plus fréquemment citées par les firmes avicoles, nous pouvons mentionner la menace liée à une concurrence déloyale provoquée par une croissance des importations des produits surgelés.

**6.5- LES MESURES PUBLIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA LIBERALISATION ET LES ATTENTES VIS – A – VIS DES PARTENAIRES :**

Dans une économie en transition, le transfert international de savoir-faire, les stratégies d'alliances interentreprises, les Investissements directs étrangers sont tributaires de «l'environnement local», notamment l'existence de pôles de compétences. Cependant, cela nécessite des mesures d'accompagnement et des attentes vis-à-vis des partenaires nationaux, étrangers et de l'Etat.

**6.5.1- Mesures publiques d'accompagnement de la libéralisation :**

Selon les responsables des entreprises enquêtées, les conditions préalables et mesures publiques d'accompagnement qui conditionnent la réussite de la libéralisation de la filière sont très variables allant du renforcement de la compétitivité, la privatisation, la facilité d'accès au crédit bancaire, l'allégement de la fiscalité aux aides aux approvisionnements en matières premières, et à l'élimination du secteur informel (Cf. Tableau N° 3 en Annexe).

Les institutions estiment que la filière doit être protégée et qu'une organisation professionnelle est également nécessaire.

**6.5.2- Les attentes vis-à-vis des partenaires : Synthèse des entretiens menés.**

Afin de renforcer leur compétitivité, les acteurs de la filière attendent beaucoup de leurs partenaires nationaux, étranger et de l'Etat (Cf. Tableau N° 4 en Annexe).

Cependant, ces actions doivent s'effectuer, selon eux, dans un cadre organisé.

**6.5.2.1- Les attentes des partenaires nationaux :**

Les fabricants de l'agrofourriture 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, 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.

**6.5.2.2- Les attentes des partenaires étrangers :**

Qu'est-ce que les partenaires étrangers pouvaient apporter aux acteurs opérants 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 sera améliorée avec l'arrivée des partenaires étrangers, cependant que les commerçants attendent de leurs partenaires étrangers le respect des règles de la concurrence.

**6.5.2.3- Les attentes de l'Etat :**

Les fabricants des agrofouritures attendent de l'Etat du 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

## *Chapitre VI – Les déterminants des innovations organisationnels des acteurs de la filière*

vulgarisation. Au niveau de la distribution, les commerçants voudraient que l'Etat subventionne leur secteur, ils attendent l'application des politiques de mise – à – niveau.

**CONCLUSION :**

Nous avons tenté, à travers ce chapitre, d'aborder l'analyse des déterminants des innovations organisationnelles de la filière avicole en Algérie. Si certains sont liés aux ressources internes (Investissement et compétences managériales), d'autres relèvent de la structure et de l'organisation des filières et des stratégies d'acteurs (organisation des marchés, coordination entre acteurs, intégration, normes, rôle de l'Etat et les institutions dans la régulation des filières).

La méthode SWOT nous a permis d'analyser les forces et les faiblesses des entreprises étudiées mais également les opportunités et les menaces que présente l'environnement.

En substance, nous avons tenté d'expliquer que le processus de création de produits innovants est une conjonction d'activités mettant en œuvre des ressources diverses (hommes, matériels, informations, etc.) et dispersées. De ce fait, la décision de réaliser cet objectif exige la mobilisation d'importants moyens matériels et humains certes, mais également d'un climat d'affaire favorable ainsi que d'une organisation opérationnelle efficace afin de maîtriser ces différents paramètres ainsi que les interactions qui animent les acteurs intervenant dans cette réalisation.

Nous avons essayé de montrer que le processus d'innovation nécessite également la mise en place d'un mode de management global de la filiale ouvert aux incertitudes, aux imprévus, permettant de produire des idées nouvelles et se donnant les moyens de les transformer en succès.

**CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE :**

Les quelques progrès apportés au niveau de la filière avicole algérienne tant sur le plan des innovations technologiques et des moyens matériels que sur le plan organisationnel et des modes de management n'ont pas permis de diminuer les coûts de production des produits, d'améliorer leur qualité, et de répondre à la demande alimentaire en termes quantitatifs et qualitatifs.

La non compétitivité des entreprises avicoles est à analyser donc pour chaque maillon de la production par rapport aux coûts liés à l'environnement externe (fiscalité, financement, infrastructures, technologie, législation, prix des matières premières,...), aux coûts liés à l'incapacité de gestion interne (organisation du travail, formation, maîtrise technique, ...), au mode de coordination des différentes activités, à la capacité d'innovation organisationnelles,...

Globalement, les facteurs qui ont contribué à la non compétitivité des entreprises avicoles algériennes et à la déstructuration de la filière dans laquelle elles évoluent peuvent donc être identifiés à différents niveaux de la chaîne :

- l'inexistence d'un environnement national incitatif ;
- l'insuffisance de la dynamique de la demande caractérisée notamment par une consommation alimentaire moins diversifiée (prédominance des céréales dans le modèle de consommation alimentaire) ;
- la dépendance vis à vis des marchés internationaux en intrants avicoles ;
- l'insuffisance des progrès scientifiques et technologiques ;
- l'inadaptation du système de production national afin de permettre une sécurité des approvisionnements régulière en produits avicoles ;
- la lenteur de l'évolution des formes de distribution sur les marchés nationaux ;
- l'incapacité d'introduction des formes scientifiques de travail au niveau de la coordination des activités et de l'organisation des échanges le long de la filière avicole.

A l'avenir, il importe à l'ensemble des acteurs intervenant dans la filière (Etat, opérateurs économiques, chercheurs, instituts de développement,...), de réfléchir sur la possibilité de remplacer l'ancienne approche de gouvernance de la filière avicole nationale fondée sur la coordination par le contrôle étatique par une architecture institutionnelle complexe reposant sur des relations de nature contractuelle entre les anciens acteurs et les nouveaux entrants. Il s'agit en fait de trouver ensemble des solutions efficaces, innovantes et valorisantes pour le bon fonctionnement de la filière et ses débouchés commerciaux, en adéquation avec les stratégies de développement que les pouvoirs publics se fixent.

# **CONCLUSION GENERALE**

## *Conclusion Générale*

En guise de conclusion, nous pouvons noter que dans l'ensemble des économies, on assiste à une mondialisation des échanges qui affecte également l'agro - alimentaire.

Dans les pays développés, l'économie agro-alimentaire a subi de profondes mutations en relation avec la croissance économique. Les systèmes agro-alimentaires sont le résultat de trois évolutions majeures qui ont modifié leur structure et leur fonctionnement :

- les transformations de l'appareil productif caractérisées par l'importance croissante de l'industrie de transformation et de la sphère de distribution au détriment de la composante agricole ;
- la croissance de la demande alimentaire, avec une orientation de la consommation vers les produits transformés ;
- l'internationalisation de l'ensemble de l'économie agro-alimentaire.

Aussi, le commerce mondial, réalisé pour environ deux tiers par les firmes multinationales, s'effectue de manière croissante sur des produits à haute valeur ajoutée et sur les services, aujourd'hui inclus dans les accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Les avantages comparatifs dynamiques sont liés à l'innovation technologique, à la mobilité du capital et à la diffusion de nouveaux produits.

Ce nouveau contexte mondial va favoriser encore davantage le commerce international agricole et alimentaire par :

- une plus grande ouverture des marchés et la diminution des prix garantis (conséquences des accords du GATT de décembre 1993) ; ce qui nécessite une plus grande compétitivité des entreprises du système agro- alimentaire ;
- la mise en place de grandes zones de libre – échange, entre pays voisins, dans les principales régions du monde (espace Economique Européen, Accord de Libre – Echange Nord – Américain, Association des nations d'Asie du Sud – Est, Zone Arabe de libre échange,...), qui créent de vastes marchés de proximité pour les entreprises de chacun de ces grands blocs économiques.

Enfin, au cours de ces dernières années, placées au sein d'économies en profondes mutations, les entreprises agro-alimentaires ont connu des transformations qui ont modifiés radicalement la structure des systèmes agroalimentaires. On parle de plus en plus des aspects qualité et environnementaux.

Ces mutations ont concerné également l'aviculture. En effet, la production et la consommation des viandes de volailles sont en extension depuis un siècle en se substituant progressivement aux autres viandes. L'expansion « industrielle » du secteur avicole, qui a commencé après la seconde guerre mondiale, est due au développement de la production intensive fondée sur l'utilisation systématique d'intrants et sur une rationalisation de la production (mécanisation, recours à des souches génétiques sélectionnées, aliments industriels adaptés aux souches, etc.). Ce processus d'industrialisation, menée sur le modèle intensif américain, a entraîné l'apparition progressive d'un système complexe, dit « filière avicole » où interviennent un grand nombre d'acteurs différents : sélectionneurs (souches génétiques), accoueurs (poussins d'un jour), firmes d'aliments du bétail, entreprises de pharmacie vétérinaire, éleveurs, abattoirs, grossistes et distributeurs.

Cette filière a, par la suite, profité de la mise en place de réseaux de distribution adaptés.

Les dispositifs institutionnels (en particulier, l'implication de l'Etat par les appareils de formation et de développement) auraient favorisé les innovations techniques. En effet, l'amélioration des cheptels dans les fermes, concrètement, dépend non seulement de la recherche scientifique et

## *Conclusion Générale*

technique au plus haut niveau, mais encore de la politique agricole, qui peut aider fortement la vulgarisation des techniques, ainsi que du dynamisme des éleveurs eux-mêmes, plus ou moins réceptifs aux innovations. C'est tout cet ensemble qui a contribué à la réussite des élevages avicoles industriels.

Cependant, dans les pays industrialisés, après plusieurs décennies de recherche en sciences animales au service de la productivité des animaux, l'offre des producteurs ne se pose plus en termes de quantité. En effet, la filière avicole traversée par de multiples crises sanitaires (dioxine, grippe aviaire,...) a exacerbé le sentiment général des consommateurs de dégradation de la qualité des produits avicoles.

Les préoccupations des nutritionnistes transforment le concept même de sécurité des aliments. La protection du consommateur se pose en termes inédits : elle n'est plus uniquement et avant tout une question de sécurité des produits, elle devient aussi une question de fiabilité de l'information sur les produits.

Face à la stagnation, voire la régression, de la consommation des viandes blanches et œufs de consommation dans ces pays, les acteurs économiques adoptent, depuis quelques années, des stratégies de différenciation qualitative pour soutenir la compétitivité de leurs produits.

Le hors – prix (qualité des produits, organisation de la filière, information,...) joue actuellement un rôle équivalent à celui du prix dans la compétitivité de leurs produits.

L'introduction de situation d'incertitude sur la qualité des produits perturbe profondément le modèle Walrassien de concurrence pure et parfaite.

La non satisfaction des hypothèses fondamentales de ce modèle, à savoir l'homogénéisation et l'atomicité de l'offre, font que le marché devient imparfait. La concurrence se transforme et les acteurs développent des stratégies pour limiter les effets de cette incertitude.

Dans les pays du Sud, la production avicole moyenne reste extrêmement faible. La « révolution technique » de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle est restée globalement confinée dans les pays industrialisés du Nord.

Pour le cas de l'Algérie, la filière avicole est nettement plus atomisée et fragile que ses concurrentes qui sont détenues par des multinationales très intégrées et possédant une échelle d'intervention permettant des coûts industriels très inférieurs.

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 notamment celles ayant trait à :

- l'injection de nouveaux investissements ;
- l'adaptation des produits avicoles aux attentes de plus en plus grandes des consommateurs;
- le développement de nouveaux produits à valeur ajoutée ;
- la veille à ce que ses pratiques continuent d'être respectueuses de l'environnement et la culture de l'image d'une industrie responsable sur le plan environnemental.

Sur la plan académique, la thèse présente une analyse selon l'approche filière, elle tente d'approfondir un aspect moins connu de la filière avicole algérienne, qui est d'identifier les principaux déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles locales : l'avantage comparatif, les incitations gouvernementales; la productivité des facteurs; les prix des facteurs, des intrants, des actifs et du produit et les distorsions les concernant. Cette approche fait également ressortir les relations entre ces déterminants.

Certains facteurs souvent associés à la compétitivité n'apparaissent pas de manière explicite. Toutefois, il s'agit généralement de déterminants soit de la productivité (effort d'investissement,

## *Conclusion Générale*

gestion de la production, innovation technologique, etc.) soit du prix de vente (mise en marché, publicité, différenciation du produit, etc.).

Dans ce cadre, l'approche adoptée a pu, nous semble-t-il, apporter un éclairage sur les mécanismes des deux sous aspects : d'une part, celui des ressources spécifiques qui sont en jeu dans les transactions entre entreprises ; d'autre part, celui des formes de coordination entre agents, qui débouche sur la question de nature des organisations économiques dans le système filière, conduisant à s'interroger sur la façon dont celles-ci sont co-construites et partagées.

Au niveau méthodologique, l'intérêt de l'approche filière apparaît mieux en l'intégrant dans le système agroalimentaire global. La nécessité de prise en compte de l'environnement macro, méso-économique a fait apparaître que le cas particulier de la production avicole intensive est standardisée mais fragile. L'essentiel des politiques avicoles est de s'appliquer à un ensemble structurant dont les caractéristiques (Comportements, attentes, compétences,...) exercent une influence centrale sur le résultat des politiques avicoles.

D'autre part, l'approche filière nous permet de répondre aux hypothèses émises dans notre problématique de départ. Sur cette question, le modèle économique choisi (l'économie industrielle et l'économie des organisations) fournit des pistes, qui en l'état des connaissances actuelles, paraissent les meilleures. Pour mieux comprendre la compétitivité des entreprises, il faut comprendre l'origine de cet état de fait.

Tout d'abord, il est lié à l'existence de relation entre structure – comportement – Performance. Dans cette optique, il existerait deux façons profondément différentes d'aborder la compétitivité. La première prend en compte, l'ensemble des sources de compétitivité, leurs évolutions et leurs conséquences pour les entreprises locales. Elle se fonde sur l'étude de l'avantage concurrentiel offert aux entreprises dans une nation donnée tout en insistant sur le rôle déterminant des ressources internes dont disposent les entreprises. La seconde tient en considération l'effet des coûts de transaction sur les conditions d'émergence du marché local en apportant une explication à la fois à l'existence de modes alternatifs d'arrangements organisant les activités de production et d'échange.

La progression de notre travail d'investigation a évolué selon deux principales parties.

La première partie invite à examiner l'essentiel de la production scientifique relatif au contexte économique global dans lequel évoluent les entreprises, aux organisations des filières agroalimentaires dans le monde et en Algérie avant de cerner quelques principes fondamentaux dans le développement de l'aviculture industrielle pour aborder par la suite le cadre théorique de recherche.

A travers le cadre théorique de recherche, nous avons essayé de mettre en exergue comment les différents courants de pensée analysent l'organisation industrielle et la compétitivité.

Cette investigation prend en compte le fonctionnement interne des entreprises mais aussi les divers éléments de l'ensemble du système productif dans leurs interactions simultanées (les types d'organisation, de concurrents - secteurs public et privé - de produits - qualités, de services offerts, le degré de concentration et de maîtrise de l'activité économique).

La deuxième partie de la thèse présente une étude de cas. Nous avons essayé de mettre en lumière que s'il est vrai que la compétitivité des entreprises d'une filière provient du jeu des forces économiques et techniques, le degré de la maîtrise de cette dernière par ses agents est en passe de devenir plus important (M. Porter, 1986). Le jeu des forces économiques est compliqué ; et le marché, avec sa métaphore la "main invisible", ne résout pas à lui seul toutes les imperfections qu'il est possible de constater, à fortiori lorsqu'il s'agit d'une économie d'un pays en développement (PVD). C'est pourquoi une politique d'ajustement du développement de la filière doit être conçue en prenant en considération l'ensemble des activités, agents et institutions qui gravitent autour d'elle. Cela signifie la prise en compte des parties constituant le système productif global.

## ***Conclusion Générale***

Nous allons, de ce qui suit, élaborer une synthèse des principaux résultats obtenus en les confrontant aux approches théoriques s'y rattachant avant de terminer par quelques recommandations issus de notre recherche.

### **I- Synthèse des principaux résultats en rappelant les approches théoriques s'y rattachant :**

Il ressort, à travers notre analyse du contexte mondial, qu'au cours de ces dernières années, les différents intervenants dans le secteur agroalimentaire particulièrement dans les pays développés ont été soumis à des ajustements structurels importants. En premier lieu, les entreprises agroalimentaires sont d'une certaine façon condamnées à assurer leur croissance sur des marchés la plupart du temps saturés ou en faible progression. Ensuite, les chefs d'entreprises évoluent dans un monde d'incertitudes face auxquels ils sont conduits à élaborer des stratégies. Ces incertitudes sont nombreuses où elles concernent le cours de matières premières agricoles particulièrement fluctuantes, l'évolution des goûts des consommateurs, les stratégies des concurrents,...

Enfin, certaines entreprises agroalimentaires, en se développant, ont atteint une taille et une complexité telle que les décisions sont partagées dans un système organisationnel divisé en composantes fonctionnelles spécialisées : production, approvisionnement, commerce, finances, gestion des ressources humaines, recherche et développement, etc.,...

Concernant les productions avicoles, elles ont radicalement évolué ces dernières années, et elles contribuent de manière significative à répondre à la demande croissante de l'homme en protéines.

Les résultats des enquêtes font ressortir qu'il existe de réelles opportunités pour les responsables des entreprises locales de faire face à la concurrence et d'opter pour des stratégies de croissance afin d'élargir les parts de marché.

- Dans le but d'atteindre cet objectif, des efforts collectifs en termes d'investissements matériel et immatériel devront être déployés.

Sur le plan théorique, l'adoption de l'approche filière en termes d'organisation industrielle conduit à établir un lien étroit entre l'entreprise et son environnement.

Dans ce cadre, on y trouve en premier lieu les stratégies élaborées par les entreprises qui concourent à la production, la fourniture d'intrants, la mise en marché, le financement, ... A ces stratégies d'entreprises, il convient d'ajouter les politiques mises en place par les pouvoirs publics dont l'objectif est le plus souvent de stimuler, d'orienter ou de réguler les comportements individuels ou collectifs.

Les conditions de base qui constituent le contexte décisionnel comprennent d'une part les caractéristiques du marché des intrants ou des produits et d'autres part les caractéristiques et les comportements des firmes concurrentes. Ce premier ensemble de paramètres "constitue les structures de marché" (Malassis et Guersi, 1992). Aux structures de marché s'ajoutent les données de l'environnement socio-économique, institutionnel et législatif.

Pour tenter de comprendre ces phénomènes, nous avons mobilisé deux approches théoriques : le losange ou (Avantage concurrentiel national) de Porter et le coût de transaction, théorie développée pour la première fois par Ronald Coase en 1937 et reprise plus tard par d'autres auteurs tel qu'Olivier Williamson en 1985.

Les résultats obtenus confirment en grande partie les apports théoriques présentés dans notre cadre d'analyse des filières.

Le système de la filière permet de maîtriser :

- la production : on produit juste le volume qu'on peut pour vendre ;
- l'offre : arrive sur le marché uniquement les produits demandés ;

## *Conclusion Générale*

- les marges de profit de l'ensemble des acteurs;
- le contrôle de la qualité à tous les échelons du processus de production.

Cependant, ce n'est pas un processus très facile à mettre en place dans la pratique, car à chaque maillon de la filière, il existe des tensions; chacun voudrait rejeter sur les autres le poids de ses propres coûts. De la gestion de ces tensions découle ce que Morvan (1991) appelle « l'espace de relations ».

L'étude des « espaces de relations » spécifiques à chaque pays, étant donné qu'ils dépendent de facteurs historiques, économiques, sociales, propres à chaque pays, montrent l'évolution des rapports existant entre différents agents de la filière et aboutissant à la construction de la « chaîne globale de valeur ».

Nous avons pu mettre en lumière que la filière avicole est caractérisée par deux modes de production : la production de type standard et la production de qualité différenciée.

La production de type standard repose sur un modèle de production intensif (importance des densités animales « 20 poulets par m<sup>2</sup> » et des surfaces de bâtiment « 1000 m<sup>2</sup> au minimum », vitesse de croissance élevée des poulets permettant d'abattre tôt les animaux « 42 jours », poulets élevés en claustration). Grâce à ce système de production, le consommateur a accès à des produits à bas prix, accessibles aux plus bas revenus. On identifie ce produit à un produit de masse (Malassis et Guersi, 1992). Le poulet standard est, en outre, de plus en plus valorisé sous forme de produits de découpe (cuisses, filets, pilons, ailes, ...) et de plats préparés (Sinquin, 1993).

Nous observons que le développement de l'aviculture intensive s'est fondé sur une progression parallèle des technologies et des processus de coordination, l'apparition de nouvelles formes de coordination accompagnant le progrès technique. Entreprises d'amont et éleveurs ont rapidement assimilé les techniques nécessaires au développement industriel de la filière grâce à l'intégration d'une norme technologique basée sur l'optimisation des facteurs de production et des ressources disponibles, à l'échelle des élevages et en amont. La standardisation des technologies a imposé un découpage des fonctions et une spécialisation des entreprises, rapprochant le secteur avicole du secteur industriel. Il a permis de satisfaire aux besoins d'une consommation de masse et d'entretenir son développement en abaissant les prix des volailles.

Il s'agit donc d'une filière très organisée, faisant preuve d'un professionnalisme remarquable de la part de tous les acteurs. On parle, pour ce modèle, d'un système d'intégration dans lequel les éleveurs sont liés aux fabricants d'aliments et / ou aux abattoirs par contrat (Watts et Kennett, 1995).

Les résultats obtenus en termes de contrôle de qualité mettent en exergue que ce système de production est aujourd'hui menacé, en raison de la forte concurrence internationale associée aux mesures mondiales de plus en plus strictes de sécurité alimentaire, de préservation de l'environnement et de bien-être animal. Ce nouveau système de production, à l'instar du secteur de la volaille en général, est soumis à des normes sanitaires strictes dictées par des règlements internationaux, depuis le couvoir jusqu'à l'abattoir (Menard, 1996). Ces exigences permettent de garantir au consommateur une qualité bactériologique optimale du produit. Un contrôle interne à la filière est réalisé sous la forme d'un contrôle de la chaîne de production intégrale.

Les entreprises de la filière sont donc amenées à coopérer avec les institutions spécifiques pour que le produit soit de « qualité ». La condition principale de l'efficacité de la convention est la cohésion de la profession autour des règles du Label et des Organismes Certificateurs. Ceux – ci peuvent être l'émanation de groupements de producteurs, d'abattoirs, ou même de firmes d'aliments du bétail. Autour de chaque organisme certificateur, on va trouver tous les types d'acteurs de la filière.

A ce stade de développement de la filière, la compétitivité des entreprises avicoles serait liée à l'organisation de la filière, cela supposerait la mise en place de nouvelles réglementations étatiques et plus généralement la mobilisation d'agents collectifs.

## Conclusion Générale

La prise en compte des métiers qui gravitent autour d'une activité est une démarche indispensable. Elle participe d'une analyse systémique dynamique qui suit de près tous les changements qui peuvent affecter la place et le rôle de chaque élément dans l'évolution de ce système.

L'analyse de la filière avicole a eu pour objet de nous démontrer qu'en dépit des logiques différentes qui s'affrontent encore à propos du développement, l'agriculture avec ses spécificités continue à nous interpeller pour nous dire qu'en dehors d'elle, pratiquement aucun secteur économique n'est en mesure d'assumer le rôle de fournisseur d'aliments. Même les I.A.A qui participent de plus en plus à la réalisation de la fonction alimentaire ne peuvent prétendre à un développement équilibré des filières qu'à la condition de tenir compte des relations existant entre les différents métiers en présence, donc des inter - dépendances sectorielles.

C'est pourquoi en économie agro-alimentaire, on analyse les phénomènes avec des outils conceptuels empruntés à l'économie industrielle en tant que base théorique.

Notre travail d'investigation a démontré que les déterminants de la compétitivité sont d'abord macroéconomiques. Au niveau d'un pays, certains avantages comparatifs liés au milieu naturel (les conditions pédoclimatiques, l'abondance de facteurs de production,...) ou se construisant grâce à la formation, l'investissement dans des infrastructures ou dans la recherche-innovation, ou grâce à la mise en place de politiques publiques favorables pourraient aider les entreprises nationales à être compétitives. Ce constat conforte la première hypothèse, à savoir que *la compétitivité insuffisante des entreprises avicoles serait pour une part liée à l'inexistence d'un environnement national (économique, social, institutionnel et juridique) incitatif, à des limites dans la conception et la réalisation des politiques de filière (hypothèse 1).*

Au niveau microéconomique, les déterminants de la compétitivité sont spécifiques du contexte de marché dans lequel ils s'expriment et des stratégies mises en œuvre par les acteurs : stratégie de différenciation sur un marché de niche ou stratégie de compétitivité par les coûts sur un marché de masse (**hypothèse 2**).

Par ailleurs, en Algérie, l'offre avicole connaît de sérieuses difficultés qui contrarient son amélioration quantitative et qualitative. Outre les contraintes d'ordre technique, il nous faut insister sur les contraintes organisationnelles, beaucoup plus importantes. Il s'agit du manque flagrant de professionnalisme de la part des éleveurs, très peu d'entre eux vivant réellement et exclusivement de cette activité. La taille des exploitations est très réduite, rares les éleveurs qui ont introduit l'automatisation dans leur élevages. Les marchés avicoles sont caractérisés quant à eux par leur opacité, particulièrement dans les segments de l'abattage et de la commercialisation. Ces segments font intervenir une multitude d'opérateurs (abattoirs privés, grossistes, collecteurs – livreurs, détaillants,..) qui évoluent, pour la plupart, dans le cadre de circuits informels difficiles à saisir en termes de flux physiques, de coûts, et de qualité des produits.

Nous avons pu relever l'existence d'une gamme de produits restreinte et une absence de relation entre les producteurs et la Grande et Moyenne Surface (GMS).

La situation de l'aviculture algérienne est caractérisée par un manque de standardisation des produits et des process et un déficit de partage de l'information technique entre maillons.

Nous avons tenté de démontrer qu'en l'absence d'une organisation appropriée des acteurs pour une filière donnée, il ne peut y avoir de dynamique d'innovation et de croissance (**hypothèse 3**).

Dans cette optique, le rôle des Etats n'est pas de se substituer aux acteurs économiques mais davantage de créer les conditions favorables à leur action.

La question la plus délicate posée a trait à la compétitivité et sa relation avec les conditions d'émergence du marché local.

Si l'on admet les idées d'espaces de décisions et d'opérations, on comprend bien que le système avicole est bien un réseau formé d'activités interdépendantes et de relations entre acteurs divers. Il y aurait donc une circulation de transactions que l'approche de filière entendu au sens d'analyse traditionnelle d'une activité est incapable de détecter. L'idée de transactions que l'on

## *Conclusion Générale*

retrouve chez plusieurs auteurs, comme O. E. Williamson, reprise par ceux qui étudient “l'économie des organisations”, constitue un concept adéquat pour analyser une activité agro-alimentaire donnée d'une manière plus conforme à la réalité.

En faisant référence au schéma des structures de gouvernance (marché, hybride, organisation) développé par les auteurs comme Williamson (1991, 1996) et Menard (1996, 2000 et 2003), la filière avicole peut être considérée comme un archétype de forme hybride d'organisation. Il y a ici dans les faits et d'une façon relativement stable interdépendance significative et coopération entre des agents contrôlant des atouts spécifiques, mais avec préservation de l'autonomie de chacun qui conserve ses droits de propriété. Cette forme d'organisation implique des relations contractuelles de long terme préservant l'autonomie des parties tout en fournissant, comparé au marché, des protections spécifiques supplémentaires dans la transaction. Par construction, ces formes hybrides sont intermédiaires entre le marché et l'organisation.

Dans ce cadre, on peut transposer la notion de ressource spécifique de niveau individuel de l'entreprise à celui du système collectif d'acteurs, en posant l'hypothèse que celui – ci puisse identifier et formuler une pluralités d'objectifs possibles, comme toute organisation, et mettre en œuvre des fonctions collectives plus ou moins intégrées entre ses membres (gestion de la production, de la qualité, de la promotion et de la recherche – développement).

Nos résultats montrent que la filière avicole algérienne comporte plusieurs acteurs des deux secteurs (public et privé) et est liée à l'extérieur par un processus d'importation continu de facteurs de production.

Nous avons vu qu'il n'est pas possible de parler de dynamique d'entreprise que ce soit pour les groupes avicoles, l'ONAB ou autre, encore moins pour le secteur privé. Certes tous ces acteurs pratiquent une politique de filière. Mais d'aucun ne tente de construire autour et au sein de son potentiel des capacités et des compétences (internes et externes) en tenant compte de toutes les interférences.

C'est pourquoi la course à l'apprentissage organisationnel constitue l'un des déterminants de la compétitivité des entreprises.

En effet, une des questions qui se pose aujourd'hui est de savoir si les comportements coopératifs ne seraient pas devenus un élément essentiel de la productivité et de la compétitivité. En faveur de cette hypothèse, on peut faire le rôle central de la qualité et de l'adaptation au changement dans la compétitivité.

Dans ce cadre, l'approche filière est susceptible, ici, d'éclairer les convergences et divergences existant entre les structures, les comportements et les performances d'une activité donnée ou de plusieurs activités. Appliquée à l'analyse de l'aviculture, elle s'est intéressée aux divers aspects, de l'amont à l'aval, en ayant intégré les trois dimensions, espace, technologie, relations et stratégies, qui justifient aux plans théorique et pratique l'existence de liens directs et indirectes entre l'ensemble des phénomènes.

De cette logique d'articulation, il en ressort que la réussite d'un pays ou d'une entreprise, dans une activité économique donnée, dépendra d'un certain nombre de conditions, au rang desquelles la clarification du rôle des agents. L'Etat en tant qu'acteur principal verra son rôle dépendre de la stratégie qui est mise en jeu, du niveau de développement de l'économie, du type de réglementations en vigueur, de la nature des rapports qu'il entretient avec ses agents économiques, du degré de maîtrise des phénomènes économiques, technologiques, sociaux et des types de coopérations qu'il développe avec des partenaires étrangers. Tandis que l'entreprise évoluera selon le degré d'autonomie dont elle dispose pour gérer l'allocation de ses ressources et négocier en toute liberté.

La filière telle que nous la concevons repose donc sur une vision intégrée de l'ensemble de ses éléments constitutifs. L'entreprise, sa taille, son activité, la fonctionnalité de cette activité, sont des éléments de premier ordre, qui sont agrégés dans les faits, selon une logique d'articulation.

## **Conclusion Générale**

Concernant les PVD, on constate que le rôle de l'Etat en tant qu'entrepreneur principal, se réduit de plus en plus à un rôle de régulateur chargé des grands équilibres et cédant la place aux nouveaux acteurs que sont les entreprises et les individus, qui se chargent de la réalisation concrète des objectifs. A partir de ces considérations une vision élargie de la filière devient possible. Elle permet une diversité de conclusions à partir desquelles il sera possible d'imaginer des actions alternatives capables de générer une relative liberté d'action des agents économiques dans la perspective d'introduire plus de rationalité dans leur comportements.

Elle servirait, enfin, à tracer les contours d'une politique d'ajustement qui serait construite sur la base d'une articulation intrinsèque des différentes activités dans le temps et dans l'espace en partenariat avec celles s'exerçant à l'échelle mondiale.

Ce phénomène d'apprentissage par interaction nous renvoie à la conception de « grappe » selon laquelle "prospérité, innovation et avantages compétitifs ne peuvent se développer que sur le terreau local complexe mêlant entreprises amont et aval, infrastructures, enseignement et recherche " Porteur M. E., (1998).

L'exemple type pour démontrer les effets bénéfiques du partenariat et aussi des apprentissages interactifs, c'est l'aviculture brésilienne qui a pu se développer en profitant des progrès réalisés ailleurs (aux Etats – Unis notamment), tout en les adaptant à son contexte local.

Pour le cas de l'Algérie, des actions concomitantes et non séparées doivent être menées par les pouvoirs publics envers l'aviculture (sous forme de soutien massif) au niveau politique, économique, financier et technique d'une manière durable.

En même temps, les entreprises doivent entreprendre des efforts importants pour faire face aux multiples contraintes qui les caractérisent et répondre d'une manière efficace aux changements rapide de l'environnement national et international, en s'adaptant aux exigences des consommateurs qui cherchent un produit de qualité et à prix acceptable.

Pour dépasser ces contraintes et construire un système compétitif, il convient d'apporter des réponses à certaines questions majeures, particulièrement : les priorités de l'investissement et la qualité des ressources humaines, l'amélioration des coûts de production et de la productivité et enfin l'organisation des relations en amont et en aval.

Une fois ces facteurs réunis, la mise en place d'une stratégie innovante de repositionnement sur la chaîne de valeur sera la clé du succès pour les acteurs de la filière avicole algérienne.

## **II- Les nouvelles pistes de recherches relatives au développement de la filière :**

Même si l'objet de ce travail n'est pas de faire des recommandations pour solutionner tous les problèmes de la filière avicole algérienne, nous pouvons néanmoins envisager quelques actions à mener, en tenant compte des résultats de notre de recherche, dans le but d'une meilleure valorisation du potentiel de production avicole local.

Avec l'ouverture du commerce extérieur, les groupes multinationaux donneront certainement plus de dynamisme à l'activité avicole, à travers les économies d'échelle, la maîtrise des coûts, la différenciation pour la qualité et par l'innovation des produits.

Dans cette perspective, les petits producteurs se trouveront éliminés et la production avicole se concentrera géographiquement et économiquement dans des ateliers de grande dimension.

La concurrence entre ce nouveau groupe puissant, constitué essentiellement de grandes firmes capitalistiques intégrées, voire présentes à tous les niveaux de la filière et le groupe d'entreprises algériennes modernes, sera une concurrence faible et ne représente par une menace pour ces groupes d'entreprises géantes.

La question posée est de savoir quelle stratégie doit permettre d'assurer aux acteurs nationaux une position concurrentielle durable et profitable ?

Le diagnostic établit met en exergue que l'Algérie dispose des entreprises handicapées par le manque d'intégration, la non maîtrise des coûts, la dépendance vis à vis de l'autre groupe qui, lui,

## **Conclusion Générale**

demeure son principal fournisseur en intrants avicoles (Matières premières alimentaires, poussins reproducteurs, ...).

Cependant, pour acquérir des produits avicoles à bon marché et de bonne qualité, il faudrait disposer des moyens techniques nécessaires et s'engager dans un long processus d'apprentissage à travers la mise en œuvre d'une stratégie explicite de régulation des modèles de production, d'échange et de consommation à consolider.

Cette partie tente de proposer une réflexion autour de quelques orientations stratégiques. Il s'agit de retenir les principaux axes qui devront contribuer à la constitution des nouvelles stratégies et permettre une réhabilitation de la rationalité économique.

### **- Adapter l'environnement politique et institutionnel aux nouvelles exigences de l'économie mondiale :**

Dans le contexte des accords internationaux, les missions globales de régulation, d'accompagnement et de soutien de l'Etat peuvent sans cesse œuvrer afin de concilier les intérêts collectifs et les intérêts particuliers. En d'autres termes, elles peuvent veiller à assurer un développement durable et harmonieux des entreprises et, dans le même temps, protéger le pouvoir d'achat des citoyens.

Sur le plan institutionnel, un débat national et un dialogue au niveau du privé et des pouvoirs publics sont nécessaires.

Chacun doit assurer et jouer son rôle. L'Etat en tant que régulateur, facilitateur et distributeur des richesses au profit de tous les citoyens, et en tant que réalisateur, aussi, des infrastructures nécessaires au développement du pays et surtout qui réunit les conditions pour aider à la compétitivité de l'industrie et de l'économie du pays ; et le privé en tant que créateur de richesses.

Au niveau sectoriel, la stratégie à adopter devrait rétablir quelques priorités à tel ou tel secteur, accorder plus de facilité, plus d'aide, plus d'assistance pour que les opérations de privatisation et d'investissement s'opèrent plus facilement d'une manière flexible. Il serait intéressant d'insister sur le rôle incitatif de leadership que l'Etat algérien devrait jouer dans le développement du système d'intelligence économique. Dans ce contexte, nous préconisons l'organisation de missions de formation au profit des opérateurs économiques aux défis et enjeux de la mondialisation/globalisation des échanges. Le leadership devra développer une stratégie globale, afficher une volonté claire et surtout mobiliser les opérateurs économiques sur des priorités d'actions car la mondialisation implique la compétitivité, synonyme de performance, maîtrise des coûts, qualification et création de valeurs.

Envers la filière avicole, les pouvoirs publics peuvent créer les conditions nécessaires au développement des entreprises (qualifications humaines, management, marketing,...), ces dernières peuvent, dans un contexte d'intégration à l'économie mondiale, gagner beaucoup de parts de marché, perdre certaines mais gagner plus que ce qu'elles perdent. Mais, si des mesures concrètes ne sont pas prises le plus rapidement possible, elles risquent de perdre beaucoup plus qu'elles gagnent.

Pour avoir une idée plus ou moins exacte sur la réalité, il est nécessaire "de globaliser la conception du développement d'une filière, c'est-à-dire que l'on définisse les formes d'associations les meilleures pour tous les acteurs de son développement en vue de diminuer les coûts des transactions. Autrement dit bien choisir ses partenaires, minimiser les coûts des approvisionnements, éliminer les temps morts et les pertes de production, les circuits bureaucratiques et les doubles emplois au sein de la filière dans le cas d'une économie de rareté des facteurs et de moyen de financement" (Allaoua, 1992).

L'industrialisation de l'aviculture peut donc être définie comme une transformation durable, intégrant le progrès technique dans les pratiques avicoles et nécessitant généralement une intensification en capital.

## *Conclusion Générale*

Ce processus ne se réalise que sous certaines conditions.

Il s'agit en fait de réviser les anciens modes de régulation devenus obsolètes dans un contexte économique marqué par le désengagement progressif de l'Etat, de mettre en place des nouvelles formes institutionnelles en perspective d'une valorisation de chaque métier et de l'apprentissage technique et économique dans le champ d'une croissance équilibrée, d'élaborer des politiques claires et adaptées aux transformations de l'environnement national et international et enfin rechercher les voies et moyens pour un meilleur contrôle de la régulation.

Il est donc nécessaire que l'Etat prenne conscience des nouveaux enjeux et surtout investisse dans les infrastructures (stockage, transport...), qu'il garantisse aux aviculteurs l'accès à la terre, au crédit et à la formation et assure une stabilité des prix qui les incitera à produire.

L'objectif stratégique visé est la réduction des coûts de production et des prix à la consommation des produits avicoles, de manière à les rendre compétitifs tant à l'égard des produits avicoles d'importation que des produits de substitution.

Pour cela, il y a lieu d'encourager :

- \* La liberté d'accès aux activités de production ;
- \* L'autonomie des opérateurs économiques et leur intégration aux règles de l'économie ;
- \* Une augmentation de la capacité d'investissement des entreprises et en renforcer ainsi leurs performances potentiels (gains de productivité futurs) ;
- \* L'accroissement des recettes de l'Etat qui devrait à son tour investir dans la formation et la recherche ;
- \* La mise en place de mécanismes de contrôle, à l'amont et à l'aval, de la filière pour un respect de normes de production, de distribution et de commercialisation.

Les textes législatifs élaborés doivent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale de l'élevage et concerneront les aspects suivants :

- \* Le renforcement de la protection sanitaire des élevages avicoles.
- \* La nécessité d'une mise en application d'une charte d'hygiène et de prophylaxie commune à tous les acteurs de la filière et des règles de discipline collective.

Par ailleurs, il est de notre point de vue fondamental que la politique de contrôle soit revue et corrigée par :

- \* La mise en place d'un contrôle scientifique basé sur une planification du contrôle (réseau national d'alerte) ;
- \* La substitution progressive du contrôle en aval par un contrôle en amont (au niveau de la production ou de l'importation), ce qui aura pour avantage d'annuler ou de réduire le coût économique d'un produit non conforme ;
- \* La dotation de moyens humains et matériels adéquats (formation de contrôleurs, renforcement du contrôle analytique, uniformisation des méthodes, mise en place d'un réseau national d'alerte basé sur une information actualisée).

Enfin, il est important de relever qu'en Europe et aux Etats – Unis, les mouvements de défense des consommateurs jouent un rôle de première importance. Cette approche mérite d'être méditée au niveau des mouvements associatifs de défense des consommateurs de l'Algérie qui pourraient ainsi jouer un rôle plus actif dans la lutte contre la fraude.

Ce qui est en jeu dans tout ce changement structurel, c'est le rôle des groupes professionnels locaux dans la procédure de régulation. Au niveau de la filière avicole, les éleveurs sont complètement isolés face à l'Etat et aux groupes industriels. Cela a des répercussions jusque dans la conception même du marché. Ainsi, beaucoup d'éleveurs ne conçoivent leur élevage que comme une activité saisonnière. Les élevages sont souvent confiés à des éleveurs peu formés et mal rémunérés.

Il est, à notre humble avis, essentiel d'avoir des structures interprofessionnelles bien organisées au sein desquelles les intérêts de chaque intervenant sont préservés en concertation.

## **Conclusion Générale**

### **- Améliorer l'efficacité du système d'encadrement scientifique et technique des aviculteurs :**

Compte tenu de l'importance de la filière avicole dans l'économie nationale et des potentialités existantes (ressources énergétiques, capital savoir, infrastructures, proximité de l'Europe,...) pour sa relance, il nous semble opportun de faciliter la diffusion d'un modèle technologique fondé sur l'économie des connaissances.

Cet élément stratégique permettrait l'accélération de la diffusion du progrès technique au sein des exploitations mais également leur mise en interconnexion avec l'environnement externe.

Dans cette optique, la mise en place dans certaines entreprises modernes d'une fonction de veille, dont l'objectif est de capter toute information - externe ou interne, technique, financière ou commerciale - susceptible de la conduire à modifier ses choix stratégiques, traduit la prise de conscience du rôle essentiel que joue l'information dans l'amélioration des performances.

Par ailleurs, la nouvelle dynamique du secteur avicole rend nécessaire une nouvelle politique d'encadrement technique des aviculteurs. Les programmes de vulgarisation, leur contenu et leur mode de transmission doivent être désormais adaptés aux exigences de rentabilité et plus généralement aux besoins socioéconomiques multiples des utilisateurs.

Bien évidemment, la concrétisation de cette objectif passerait par :

- l'urgence d'actualiser les informations sur la réalité de l'élevage avicole ;
- l'identification des aviculteurs et des opérateurs privés de la filière par la mise en place d'un système de codification (Fichier national des aviculteurs) afin de mieux cibler les bénéficiaires de la politique de vulgarisation ;
- la promotion de la formation continue des aviculteurs potentiels en matière de techniques d'élevage et de gestion.

Il devient donc impératif de professionnaliser les aviculteurs en les organisant en association de producteurs et ce afin d'identifier de mieux en mieux l'expression des besoins et celle des usages du potentiel disponible.

La prise en charge des besoins serait mieux garantie dans un cadre de concertation impliquant les chambres d'agriculture, les opérateurs impliqués dans la filière avicole et les producteurs qui doivent être perçus comme des entrepreneurs dotés de logiques économiques propres.

La dotation du CIFA d'un secrétariat technique de qualité constituerait une autre action indispensable dans la mesure qu'au niveau de cet organisme, l'organisation des marchés des produits intermédiaires et le rôle des institutions régulant les échanges sont souvent évoqués et discutés avec sérieux. Il y a lieu de reconsidérer le rôle des interprofessions dans le "pilottage" de la filière avicole.

Actuellement, l'observatoire économique avicole devient une nécessité, car le secteur avicole évolue :

- \* sous la pression des consommateurs pour qui les produits doivent allier : commodité, rapidité, qualité, sécurité ;
- \* avec la mondialisation des échanges qui impose à la filière avicole d'améliorer sans cesse la productivité.

Il aura pour mission principale de dresser une situation, aussi complète que possible de l'aviculture.

La méthodologie d'approche qui serait adoptée consisterait à assurer le suivi des principaux indicateurs (mises en place, production, aliment, commerce extérieur, consommation, prix) aux différents stades de la filière.

Le niveau d'observation concernerait à la fois le niveau régional, national et international.

## **Conclusion Générale**

Son intérêt est de :

- \* pallier l'absence de mécanismes d'organisation des marchés ;
- \* prévenir les crises avicoles dues à un déséquilibre entre l'offre et la demande ;
- \* informer les opérateurs de la filière sur les évolutions du marché international ;
- \* permettre une amélioration des revenus des professionnels de la filière grâce à une meilleure connaissance du marché qui doit leur permettre de tendre à un équilibre entre l'offre et la demande ;
- \* donner les informations économiques qui permettent au CIFA d'optimiser ses différentes actions (syndicales, fiscales, sociales, politique contractuelle, etc.,...).

Néanmoins, cet outil d'observation ne peut en aucun cas imposer à la filière avicole algérienne les stratégies de développement qu'elle met au point. Seule la concertation entre les membres de cet observatoire et les partenaires de la filière pourrait permettre d'adopter une stratégie de développement.

### **- Créer des bassins avicoles compétitifs :**

Cet axe se justifie par le caractère semi – intensif de l'aviculture algérienne. Celle - ci utilise des intrants industriels transformés dans des bâtiments non appropriés pour un élevage industriel (absence d'isolation, ventilation statique,...). S'y ajoutent parfois la faible qualité des poussins et de l'aliment issus d'unités locales artisanales, ainsi que la tendance à l'emploi abusif des produits vétérinaires.

Compte tenu de ces contraintes, le développement de la filière passerait par la mise en place des bassins avicoles à l'exemple de la Bretagne en France.

Ces types de pôles de compétitivité ne sauraient être effectifs que s'il y aurait :

- La mise à profit les différents programmes de développement économique national;
- La priorité de focaliser les interventions et actions sur les branches industrielles prometteuses des bassins avicoles et les entreprises PME/PMI opérationnelles ;
- La promotion des outils et mesures octroyés par l'Etat pour le développement de la PME/PMI locales ;
- La mise à niveau de l'outil de production et l'adaptation des équipements mis en place aux exigences des réalités modernes ;
- La capitalisation du savoir-faire et la promotion des métiers nécessaires à un meilleur développement des filières ;
- La mobilisation des acteurs locaux en vue de l'organisation de la profession ;
- La formation en ressources humaines dans les domaines du marketing, de la gestion des projets et de la comptabilité analytique.

Envers la rationalisation du fonctionnement des ateliers avicoles, nous pouvons retenir les actions suivantes :

- La rationalisation des intrants (techniques d'élevage) par :
  - Le tri sévère des poussins à l'arrivée ;

## *Conclusion Générale*

- Le suivi de leur croissance en pesant un échantillon de 10 % pendant les premières semaines d'âge ;
- L'établissement des formules alimentaires adaptées en utilisant la méthode de la programmation linéaire ;
- La détermination des normes nutritionnelles spécifiques aux pays chauds et l'évaluation précise des matières premières utilisées par l'industrie des aliments du bétail. En ce domaine, les animaux devront pouvoir nourrir, au moins en partie, à partir des produits industriels et alimentaires (des amidonneries ou huilerie). En effet, la consommation humaine est de plus en plus sophistiquée, c'est-à-dire qu'elle utilise de moins en moins de matières premières. En revanche, les déchets augmentent et les préoccupations d'environnement prennent de plus en plus d'importance. L'alimentation pour volaille est un moyen de les utiliser et de les recycler. C'est ainsi que le gluten de maïs, source de protéines, sous produits de l'amidonnerie, est devenu un aliment pour volaille très répandu et peu onéreux. Evidemment, il faudra adapter l'animal à la consommation du sous produit concerné.
- La réduction des gaspillages de l'aliment engendré par l'allongement du cycle d'élevage et la maîtrise insuffisante des conditions de production.
- La rationalisation des méthodes de production (coût moins élevé, amélioration des performances et des conduites), ceci passerait par :
  - L'adoption de l'économie d'échelle, l'économie de gamme et l'économie de transaction ;
  - L'exploitation des gisements de productivité importants des ateliers avicoles ;
  - L'établissement des normes d'élevage nationales ;
  - La réduction de l'incidence des activités sur l'environnement et la prévention des pollutions des déchets.

Dans cette optique, la constitution de groupements d'éleveurs s'impose du fait de la trop grande dispersion des exploitations. Les éleveurs regroupés en associations pourraient ainsi améliorer leur pouvoir de négociation face à leurs partenaires d'amont et d'aval.

Si la politique de remontée de filière semble augurer des résultats positifs, en ayant consolidé l'appareil de production des facteurs de production, l'aval reste à développer. Le regroupement de l'offre et la "discipline" de mise en marché des produits alimentaires sont également une priorité pour préserver la paix sociale. Il en est de même pour les circuits de commercialisation et la veille sur le système de fixation des prix.

Rappelons ici que l'aval de la filière avicole nationale est composé essentiellement de tueries particulières de petites capacités (150 poulets / heure) mais qui contrôlent autour de 80 % du total de l'abattage (ONAB, 2011). Pour cette raison, le processus de développement de la filière avicole peut prendre en compte la modernisation des unités d'abattage (en premier lieu le respect des conditions d'hygiène), l'accroissement de leurs capacités de production. Comme partout dans le monde, ces nouvelles entreprises d'aval peuvent s'ériger en pôle d'entraînement de l'ensemble de la filière avicole.

## **Conclusion Générale**

Les objectifs principaux de la restructuration des industries d'aval peuvent être résumés en les points suivants :

- \* Réaliser des économies d'échelles commerciales sur les coûts.
- \* Augmenter le pouvoir de négociation : en amont et en aval.
- \* Diminuer les coûts de transactions : ex-ante et ex post.
- \* Diminuer les risques: instabilité des marchés

Cette nouvelle organisation devrait se baser sur le circuit moderne par l'adoption du système d'intégration. Ce dernier peut être de deux (02) types :

- L'intégration à l'amont ou intégration verticale :

L'intégration verticale constitue une étape ultime pour un bon approvisionnement des élevages privés en intrants aussi bien sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. Elle se résume essentiellement en la présence des élevages de reproducteurs et des couvoirs pour l'approvisionnement régulier de poussins et de poulettes démarrées. Elle fait appel également à des unités de fabrication d'aliments composés.

- L'intégration horizontale :

La situation des circuits traditionnels de distribution notamment à travers la vente du vif, la structure des prix des produits avicoles, l'insuffisance d'intégration aux alentours des abattoirs font que la commercialisation reste le goulot d'étranglement de ce secteur.

Pour cela, l'intégration horizontale est capitale pour assurer un meilleur écoulement des produits, permettre au groupe intégré de récupérer les différentes marges au niveau de la filière et de gérer le risque lié aux fluctuations d'approvisionnements.

Les effets qui se manifesteraient à ce niveau se traduiraient en termes de proportion de protéines ou de calories présentes dans la ration alimentaire des consommateurs, de facilité d'emploi, de qualité nutritive et de prix de leur acquisition sur le marché.

D'autres retombées technologiques sur le développement concerneraient le développement de la grande distribution, donc de la chaîne de froid, des procédés de conservation et de préparation des produits avicoles.

### **- Diversifier la production :**

Il serait impératif d'accompagner le développement de l'élevage intensif en zones péri – urbaines de la promotion de l'aviculture artisanale fermière en zones rurales. Ce type d'aviculture a toujours été « le parent pauvre » de la politique avicole publique. Peu d'efforts et d'attention lui ont été accordés jusqu'à présent alors que son potentiel en matière de création d'emplois et de revenus mais aussi de diversification des espèces élevées (dinde, lapin, pintade, caille,...) et de sauvegarder la diversité génétique locale, est quasi infini. On se demande même si le développement de l'aviculture fermière n'est pas le chaînon indispensable, grâce à l'accumulation et à la sédimentation du savoir faire local au développement même de l'aviculture intensive.

La promotion de cette activité reposerait cependant essentiellement sur la capacité du pays à mettre en place des politiques avicoles à même de promouvoir le développement de nouvelles technologies adaptées aux besoins des différents acteurs qui opèrent au sein de la filière.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## I- OUVRAGES GENERAUX :

1. **ALLAIRE G., BOYER R.** - *"La grande transformation de l'agriculture: lectures conventionnalistes et régulationnistes"*.  
Economica, INRA, Paris, 1995.
2. **ANGELIER J.P.,** - *"Economie industrielle, Eléments de méthode"*.  
OPU, Alger, 1993.
3. **BAIN J., QUALLS P.** - *"Industrial Organisation"*.  
A. Treatise, JAI Press, Landres, 1987, 2 Tomes, 608 P.
4. **BENARD A.** - *"Du producteur au consommateur, fruits et légumes"*.  
Sirey, Paris, 1936.
5. **BOMBAL J. et CHALMIN P.** - *"L'agro-alimentaire "*.  
Edition Que sais-je?, Presses Universitaires de France, 1980.
6. **BONNET C., BIZOLON P., EPAILLY B., FARACO R. et SPILEMONT M.P.** - *"Economie Générale"* .  
Tome 1. Techniplus, Paris, 1995. P.33.
7. **BOYER R.** - *"Les mots et les réalités : Mondialisation des échanges. Au delà des mythes"*.  
Editions La découverte & Syros, 1997.
8. **BREMOND J.** - *"Mieux comprendre l'économie"*. Deuxième édition.  
Edition LIRIS, Paris, 1993.
9. **BROUSSEAU E.** - *"L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises"*.  
Editions PUF, Paris, 1993
10. **BUSSENAULT Ch. et PRETET M.** - *"Economie et gestion de l'entreprise"*. 2<sup>ème</sup> édition.  
Edition Vuibert, Paris, 1998.
11. **CAHUC P.** - *"La nouvelle microéconomie"*.  
Edition La Découverte, Collection Repères, 2000.
12. **CARLTON D. W. et PERLOFF J.M.** - *"Economie industrielle"*.  
Ed. De Boeck, Collection Prémisses Ouverture économiques, Traduction de Fabrice Mazerolle, 2<sup>ème</sup> édition américaine. 1998.
13. **CHAMBERLIN E.** *"The theory of monopolistic competition"*.  
Cambridge, 1933.
14. **CHANDLER A.** - *"Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise"*.  
Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
15. **CHAPELLE K.** - *"Economie industrielle. Tout pour réussir"*.  
Librairie Vuibert, Paris, 2008.
16. **CHAPENTIER P.** - *"Organisation et gestion de l'entreprise"*.  
Ed. Nathan. 1997.
17. **DAVIS JH. et GOLDBERG RA.** - *"A concept of Agribusiness, Division of Research, Harward Business"*.  
School, Boston, 1957.
18. **DE BANDT J.** *"Système et découpage productifs : la filière comme méso – système"*.  
In, Arena et all., traité d'économie industrielle, Economica, Paris, 1988.
19. **DIRY J.P.** - *"L'industrialisation de l'élevage en France : économie et géographie des filières avicoles et porcines"*.  
Ed. Ophrys, 1985, 651 P.
20. **FAYOL** - *"Administration industrielle et générale"*.  
Dunod, Paris, 1962.
21. **GAFFARD** - *"Economie industrielle et de l'innovation"*.  
Edition Dalloz, collection Précis, 1990.

22. **GHERTMAN M.** (1989) *Le Management Stratégique de l'Entreprise*, coll "Que sais-je ?"  
PUF, Paris, 3ème Edition, 1996.
23. **GIBBON P. AND PONTE S.** - "*Trading down Africa, value chains, and the global economy*".  
Temple University Press, Philadelphia (PA), 2005.
24. **GOLDBERG R.** - "*A concept of agribusiness*".  
Harvard University Press, Boston (MA), 1957.
25. **GOLDBERG RA.** - "*Agribusiness Coordination : a system approach to the wheat*".  
Soybean and florida orange economics, Graduate School of Business Administration,  
Harvard University, Boston 1968, 256 pages.
26. **GUENDOUDI B.** - "*Relations économiques internationales*".  
Editions El Maarifa, Alger, 1998.
27. **GUILHON B.** - "*Les firmes globales*".  
Edition Economica, Paris, 1998. 106 P.
28. **HAUDEVILLE B.** - " Leadership technologique et R-D militaire: les politiques américaines des années 1980 ".  
In « L'Afrique peut-elle être compétitive ». Edition KARTHALA. Paris, 1990.
29. **HUGON P.** - "*Dépendance alimentaire et urbanisation en Afrique : un essai d'analyse méso-dynamique en termes de filières*". In *Nourrir les villes en Afrique sub-saharienne* / N. Bricas, G. Courade, J. Coussy (éds), L'Harmattan, Paris, 1985, p. 23-46.
30. **INGHAM M.** "*management stratégique et compétitivité*".  
Collection Management, De Boeck Université, 1995.
31. **KRUGMAN P.**- "*La Mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites du libre-échange*".  
Edition La Découverte, Paris, 1998.
32. **LAGANIER J., DE BAND J., ARENA R. et al.** Dans le chapitre 3  
du traité d'Economie industrielle, Paris, 1988.
33. **LANDIER M.** - "*Economie et activités agricoles et agro - alimentaires*".  
Techniques et documentation, Lavoisier, 1993.
34. **MALASSIS L.**- "*Economie agro - alimentaire. Tome 1 : Economie de la consommation et de la production agro - alimentaire*".  
Edition Cujas, Paris, 1973, 335 P.
35. **MALASSIS L. et GHERSI G.**- "*Initiation à l'économie agro - alimentaire*".  
Edition Hatier, Paris, 1992, 335 P.
36. **MALASSIS L. et PADILLA M.**- "*Economie agro-alimentaire, Les politiques alimentaires*".  
Edition Cujas, Paris, 1996.
37. **MARCHESNAY M.** - "*Management stratégique*".  
Eyrolles. Paris, 1993.
38. **MEIER O. et SCHIER G.** - "*Entreprises multinationales : Stratégie – Restructuration – Gouvernance*".  
Ed. Dunod, Paris, 2005.
39. **MENARD C.** - "*Economie des organisations*".  
Edition La découverte, Paris, 1993.
40. **MENARD C.** - "*Economie des organisations*".  
Edition La découverte, Paris, 2004.
41. **MILHAU J.** - "*Traité d'économie rurale*".  
PUF, Paris, 1954.
42. **MORVAN Y.**- "*L'économie industrielle de la filière*".  
In, ADEFI – "L'analyse de filière".  
Ed. Economica, 1985.
43. **MORVAN Y.**- "*Les fondements d'Economie industrielle* "2ème Edition.

Ed. Economica, Paris, 1991.

44. **NORTH D.C.**- *"Institutions, Institutional Change and Economic Performance"*.  
Cambridge, University, Press, Cambridge, 1990.
45. **PEET R. et WATTS M.**- *"Liberation ecologies"*.  
Editors, London : Routledge, in Press, 1996
46. **PETER T. et WATERMAN R.** - *"Le Prix de l'Excellence"*.  
InterEditions, Paris, 1983.
47. **PORTER M.E.** - *"Choix stratégiques et concurrence"*.  
Edition Economica, Paris, 1982.
48. **PORTER M.E.**- *"L'Avantage concurrentiel"*.  
Interéditions, 1986.
49. **PORTER M.E.**- *"Choix stratégiques et concurrence"*. Techniques d'analyse.  
Edition Economica, Paris, 1990.
50. **PORTER M.E.**- *"La concurrence selon Porter"*.  
Edition Village mondial, Paris, 1999.
51. **RAINELLI M, GARROUST P. et DEBANDT J.**- *"Les filières de production"*.  
In traité d'économie industrielle, Economica, 1988. PP 233 – 249.
52. **RAINELLI M.** - *"Economie industrielle"*.  
2<sup>ème</sup> Edition , Dalloz, Paris, 1993. 138 P.
53. **REICH R.** - *"L'économie mondialisée"*.  
Dunod, 1993.
54. **RENVERSEZ F. et al.** - *"Dictionnaire encyclopédique Economie"*.  
Edition Dalloz, Paris, 1998, 567 P.
55. **SCHERRER F.M.** - *"Industrial market, structure an Economic Performance"*.  
Houghton Mifflin Company, USA, 1990, 712 P.
56. **STIGLER** - *"Theory of Price"*, New York: Macmillan & Co, 1952.
57. **TIROLE J.** - *"Théorie de l'Organisation industrielle"*.  
Tome 1, Edition Economica, Collection Economie et statistique avancées, 1993.
58. **WILLIAMSON O.E.** - *"The economic institutions of capitalism : firms, markets and relational contracting "*.  
The Free Press, New York, 1985.
59. **WILLIAMSON O.E.** - *"The Logic of economic organization"*.  
In The nature of the firm (Williamson OE. and Winter SG.), Oxford  
University Press, 1991.
60. **WILLIAMSON O.E.** - *"The Mechanisms of Governance "*.  
Oxford University Press, Oxford, 1996.

## II- THESES – MEMOIRES :

1. **ALLAOUA A.** - *"L'aviculture algérienne : de l'émergence à la recherche d'une cohérence. Filière et stratégie de développement"*.  
Thèse de doctorat, INA P.G., Tome 1 et II, 1992, 532 P.
2. **BELLON B.** - *"Traité d'Economie industrielle"*. 1988  
In SHAIK J.- *"Le secteur d'abattage de poulets de chair en Tunisie : Groupes stratégiques et compétitivité"*.  
Mémoire de Master, IAM Montpellier, 2001.
3. **BOUKHELIFA A.** - *" Etude des paramètres de production avicole en filières chair et ponte. Incidences technico-économiques sur le développement de l'aviculture en Algérie : Cas des facteurs de production biologiques (œufs à couver, poussins d'un jour et poulettes démarrées"*.  
Mémoire de magister, INA El – Harrach, 1993.

4. **CHAOUTENE H.** - "Essai d'analyse de la filière avicole, cas du poulet de chair".  
Mémoire d'ing. Agro., INA d'El Harrach (Alger), 1987.
5. **HARBI R.** - "L'aviculture algérienne, dynamique de transformation et comportement des acteurs".  
Mémoire de master, IAMM, 1997.
6. **KOUACHI K. et GUEZZAL M.**- "Contribution à l'analyse du système de transfert de la filière poulet de chair au niveau de la région centre".  
Mémoire d'ing., INES de Blida, 2001.
7. **MEDDAH K.** - "Diagnostic et perspectives d'amélioration de l'aviculture algérienne : Cas de l'élevage de poulet de chair dans la wilaya de Tiaret".  
Mémoire d'ing., ENSA d'El Harrach (Alger), 2011.
8. **FERRAH A.** - " Le fonctionnement des filières avicoles algériennes : Cas des industries d'amont".  
Mémoire de magister, INA – El Harrach (Alger), 1996.
9. **OULMANE A.** - "Performances technico-économiques de quelques élevages de poules pondeuses dans la wilaya de Jijel".  
Mémoire de Master II, ENSA d'El Harrach (Alger), 2011.
10. **REZZINE W.** - "Performances technico-économiques de quelques élevages de poulets de chair dans l'Est algérois".  
Mémoire de Master II, ENSA d'El Harrach (Alger), 2011.
11. **RIHANE A.** - " Le modèle de production avicole en Algérie : Aperçu sur le fonctionnement de l'industrie des aliments du bétail dans la région d'Alger".  
Mémoire d'ing., INA d'El Harrach (Alger), 1989.
12. **SOUFFLET J.F.**- "La filière bétail et viande bovine. Fonctionnement et évolution. De 1960 à 1985. Perspectives 1990. Essai sur la dynamique des structures et des comportements".  
Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1, Juin 1988.
13. **TRIA M.** - " Contribution à l'étude de la gestion et de la performance de quelques unités privées d'aliment du bétail : Cas de la région centre".  
Mémoire d'ing., INA d'El Harrach (Alger), 2005.

### III- ARTICLES ET ETUDES DIVERSES :

1. **ABDOUN R.** – "Les réformes économiques en Algérie".  
In *Monde en développement*, Tome II, N° 89 - 90, 1995, PP. 155 - 162.
2. **ALBINA E., BALANÇA G., CAMUS E., CARDINAL E., CARON A., CHEVALIER V., DE**
3. **ANONYME** - "Mondialisation, gagnants et perdants. Bras de fer international sur l'agriculture".  
*L'Atlas du Monde diplomatique*, 2006.  
In **BOUZAR M.** - "Mondialisation et rapports Nord – sud : effets, enjeux et perspectives".  
Leçons 14 et 15. Appui au cours du module de « mondialisation et géostratégies agroalimentaires ». Sous la direction de Mr BENCHARIF Abdelhamid.
5. **ALLAL M.** - "50 ans d'agriculture de l'Algérie indépendante. Des acquis à préserver et des échecs à rectifier".  
*Revue L'éco* N° 62 du 16 au 31 Mars 2013.
6. **ALTERNATIVES ECONOMIQUES** - " Les chiffres de l'économie"  
*Alternatives économiques*, N° 70, 4<sup>ème</sup> Trimestre 2006.
7. **ANSOFF, I.** - "Stratégie de développement de l'entreprise". 1970.
8. **BEAUMONT C. et CHAPUIS H.** - "Génétique et sélection avicole: Evolution des méthodes et des caractères".  
*INRA Prod. Anim.*, N° 17, 2004.
9. **BENCHARIF A.** - " Mondialisation des échanges et analyse stratégique des entreprises agro-alimentaires".

Formation pour une connaissance du développement international de l'entreprise agro – alimentaire dans les pays méditerranéens. Gestion Stratégique Internationale des Entreprises Agro- Alimentaires. Organisé par l'Institut National Agronomique de Tunisie et le CIHEAM – Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier et le soutien de la commission européenne (DG 1), Tunis, 8 et 27 Février 1999 (b).

**10. BENCHARIF A.** - "Analyse stratégique du secteur des industries agro-alimentaires dans les pays tiers méditerranéens : Enjeux et défis de l'économie des connaissances".

Séminaire sur les technopôles, Université Mentouri (Constantine), Mars 2005.

**11. BENCHARIF A.** - "Introduction à l'analyse des filières agroalimentaires".

Document d'appui aux cours de Masters, IAMM, 2007.

**12. BENCHARIF A., RASTOIN J.L.** - "Concepts et méthodes d'analyse de filières agro-alimentaires: application par la chaîne globale de valeur au cas des blés en Algérie".

*Working Paper* n° 7/2007, UMR Moisa, Montpellier, 2007, 23 p.

**13. BENABDELAZIZ S.** - "12 milliards de dinars déjà investis., La modernisation de l'Office algérien des aliments du bétail n'aidera-t-elle que l'Onab ?".

*Revue Afrique Agriculture* N° 394 - MAI - JUIN 2013, P. 36.

**14. BESSAOUD O.** – "Les politiques agricoles de l'Algérie. De la gestion sectorielle à la restructuration de l'espace agricole".

*Revue Agroline* N° 21, Avril – Mai, 2002.

**15. BIJMAN J.** - "Contract farming in developing countries: an overview".

Wageningen University, Department of Business Administration, The Netherlands, May 2008.

**16. BOGETOFT P. et NILSEN K.** - "DEA Based Yardstick Competition in Natural Resource Resource Management"

University of Copenhagen. Department of Economics. Centre for Industrial Economics, 2002.

**17. BOUCHETTATA A.** - " Rôle de l'Aviculture dans le développement agricole de l'Algérie".

INRA, Paris, Mars, 1967.

**18. BOUKELLA M. CHEHAT F. KACI A. et BOUAITA A.** – "La restructuration des Industries Agro – alimentaires en Algérie".

Projet « PNR », CREAD, 2007.

**19. BOUZAR M.** - "Mondialisation et rapports Nord – sud : effets, enjeux et perspectives".

Leçons 14 et 15. Appui au cours du module de « mondialisation et géostratégies agroalimentaires ». Sous la direction de Mr BENCHARIF Abdelhamid., IAMM, 2007.

**20. CARRE et al.** – "Effetes of various processes of fractionation, grinding and storage of... digestibility of pea starch in chickens".

*Animals feeding science Technology* N° 71, 1998.

**21. CARRE** – "Evaluation de la valeur énergétique des aliments des oiseaux d'élevage".

4<sup>ème</sup> Journées de la Recherche Avicole, Nantes, 2001.

**22. CHAULET C.**- "Un choix stratégique des techniques agronomiques. Exemple de la production animale".

In, *Les cahiers du CREAD*, N° 7/8, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> Tri, 1986.

**23. CHAOUR C., LANINI L., NICOLAS F.**- "Le rôle des firmes d'amont dans la globalisation et la régionalisation. Cas de la, filière poulet de chair".

*Revue Economie Rurale* N° 234 – 235 / Juillet – Août – Septembre 1996.

**24. CHEVALIER J.M.** - "L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprise"

In, *Les stratégies d'entreprises, Cahiers français*, N° 275, 1996.

**25. CHEVAGNEUX C.** - "Les firmes internationales des firmes"

Les chiffres de l'Economie. *Alternatives économiques*, N° 70, 4<sup>ème</sup> Trimestre 2006.

**26. CHEN T.C.** - "Transformation de la viande de volaille".

- Actualités techniques, *American Soybean Association (A.S.A.)*, [www.asa-europe.org](http://www.asa-europe.org), Bruxelles, 1999.
- 27. CHOMINOT A., DAVIRON B. et GRIFFON M.** - "Globalisation des économies agricoles et alimentaires : Qu'est ce que la globalisation ?".  
*Economie Rurale* N° 234 – 235/Juillet – Août – Septembre – Octobre 1996.
- 28. CHEHAT F.** – "La filière blés en Algérie".  
Séminaire sur les Perspectives Agricoles et agro-alimentaires Maghrébines. Libéralisation et Mondialisation (PAMLIM), Alger, Avril, 2009.
- 29. CLERC D.**- "Quand les économistes doutent du libre échange".  
Les chiffres de l'Économie.  
*Alternatives économiques*, N° 70, 4<sup>ème</sup> Trimestre 2006.
- 30. CNUCED** – "IDE : les pays du sud deviennent des acteurs essentiels".  
*World Investment Report* 2006.
- 31. COASE R. H.** - "The Problem of Social Cost".  
*Journal of Law and Economics*, vol. 3, 1960.
- 32. COASE R. H.** - "The nature of the firm"  
*Economica* N.S., 1937 (traduction en français: la nature de la firme, *Revue française d'économie*, 1987.)
- 33. COCKBURN J. et SIGGEL E.** - " Une méthodologie d'analyse de la compétitivité".  
Réseau de recherche sur les politiques industrielles en Afrique (CODESRIA). Version définitive. Fiche technique No.6, Mai 1995.
- 34. COLINS J.** - "Gender, Contracts and wage work".  
*Development and change* 24, 1993.
- 35. COUTY P.** - "Filières de production et circuits commerciaux".  
Actes du Séminaire *GERDAT ORSTOM*, Montpellier, 1981, p. 33-41.
- 36. DANIEL K. et MAILLARD L.**- "la concentration géographique des productions agricoles et ses déterminants. Une analyse pour l'Union européenne".  
Séminaire Economique de la production, INRA, Paris, Novembre 2000.
- 37. DAVIRON B., AND GIBBON P.**- "Global commodity chains and African export agriculture".  
*Journal of Agrarian Change*, vol. 2, n° 2, 2002, p. 137-162.
- 38. DAVIS L. and NORTH Douglass C.** - "Institutional Change and American Economic";  
*Growrh, Cambridge, Cambridge University Press.* 1971
- 39. DE BANDT J.** - "Quelques remarques sur la notion de filière de production".  
*Cahier du CERNEA*, n° 16, Paris, 1985.
- 40. DELMAS, 1991.**  
In, *Problèmes économiques* N° 2359 du 19 Janvier 1994.
- 41. DELORME H. et KROLL JC.**– "L'accord agricole de Marrakech : contenu, mise en œuvre et perspectives".  
*Monde en développement*, Tome 30, 2002.
- 42. DELOURME I.** – "Agriculture européenne : le bras de fer entre la pax et l'OMC".  
*Les problèmes économiques*, N° 2901 du Mercredi 7 Juin 2006.
- 43. ÉDOUARD S.** – "La stratégie à l'heure de l'hyper – concurrence".  
*Les problèmes économiques* n°2961 du Mercredi 24 Décembre 2008.
- 44. ENESAD-** "Compte rendu d'étude de cas : Diagnostic de la filière AOC Poulet de Bresse".  
*ENESAD*, Février, 2004.
- 45. FABRE P.** - "Note de méthodologie générale sur l'analyse de filière : Utilisation de l'analyse de filière pour l'analyse économique des filières".  
*F.A.O.*, Rome, 1994.
- 46. FILIERES AVICOLES** - "Performances techniques".

*Revue Filières avicoles* N° 734, Septembre 2010.

- 47. FERRAH A.** - "Les abattoirs de offices publics d'aviculture face à l'émergence et au développement du complexe avicole en Algérie : une problématique d'intégration".  
Ministère de l'Agriculture, Alger, Janvier 1990. Document non publié.
- 48. FORAY D., et GARROUSTE P.** - "Concept d'industrie et critère de politique industrielle".  
in *Les politiques industrielles* / J. De Bandt (éd.), Economica, Paris, 1985, p. 5 1-65.
- 49. FOSS N. J.** - "On the Relations Between Evolution and Contractual Theories of the Firms".  
Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, *Working Paper* N° 97-4, 1997.
- 50. FRIEDLAND W.** - "The new globalization : the case of fresh produce."  
In Bonnano, A et al., editor, *From Collubus to canagra : the globalization of food and agriculture*, Lawrence, KS : University of Kansas Press, 1994.
- 51. GEREFFI** - " International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain".  
Elsevier Science OV.  
In, *Journal of International Economics* N° 48, USA, 1999. PP. 37 - 70
- 52. GEREFFI and BAIR** - " Local clusters in global chain : the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry",  
*World Developpement*, Vol. 29, N° 11, p. 1885-1903, 2001.
- 53. GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T.** - "The governance of global value chains".  
*Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, 2005, p. 78-104.
- 54. GHERTMAN M.** - " Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction".  
Département stratégie et politique d'entreprise. Groupe HEC, France.  
<http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/252a7f1f27a9b708afc1cd9884e36024.pdf>
- 55. GONZALEZ D. et RAYNAUD E.** - "La gouvernance de la qualité".  
*Revue Economie Rurale* N° 299, Mai – Juin 2007.
- 56. GUILHON B. et GIANFALDONI P.** - "Chaînes de compétences et réseau".  
*Revue d'économie industrielle* n°51, 1990. p 97-112.
- 57. HASSAINYA J.** - "Présentation des premiers résultats d'enquêtes sur l'aviculture. 3<sup>èmes</sup> journées sur les Perspectives Agricoles et Agro-alimentaires Maghrébines. Libéralisation et Mondialisation".  
Projet PAMLIM. Casablanca, les 27, 28 et 29 Mai 2009.
- 58. HEFFERMANN W. and CONSTANCE D.** - "Transnational corporations and the globalization of food".  
in Bonnano, A et al., editor, *From Collubus to canagra : the globalization of food and agriculture*, Lawrence, KS : University of Kansas Press, 1994.
- 59. HERVIEU B., CAPONE R., ABIS S.** – " Panorama stratégique et prospectif de la situation agricole et agroalimentaire en Méditerranée".  
Note de synthèse de l'étude. Conseil de Prospective Européenne et Internationale pour l'Agriculture et l'Alimentation (COPEIAA), Décembre 2006.
- 60. HUGON P.**- "Les économies africaines dans la mondialisation".  
*Revue les problèmes économiques* N° 2906 du 13 Septembre 2006.
- 61. ITAVI** - "L'aviculture biologique communautaire face au règlement européen pour les productions animales biologiques : Compétitivité et évolution".  
*ITAVI*, 2002.
- 62. ITAVI**- "Situation de la production et des marchés des volailles de chair"  
*ITAVI*, Novembre, 2011 (b).
- 63. ITAVI**- "Performances techniques et coûts de production en élevage volailles de chair, poulettes démarrées et poules pondeuses : résultats 2011"  
*ITAVI*, Novembre, 2012.
- 64. INRA**- "Entreprises et filières agro-alimentaires face à de nouveaux enjeux".  
Recherches en économie et sociologie rurales.

- INRA Sciences sociales*, N° 5-6 Novembre 2006.
- 65. JAFEE S.**- "Exporing high value food commodities".  
Washington, DC, Worl Bank, 1994.
- 66. JEGO et al.**- "Analyse de la variabilité génétique et de la réponse à la sélection dans deux lignées commerciales de poulets de chair".  
2<sup>ème</sup> Journées de la recherche Avicole, Tours, 8 et 10 Avril, 1995.
- 67. JEZ C., BEAUMONT C., MAGDELAINE P., PAILLARD S.** " La filière avicole française à l'horizon 2025".  
Rapport du groupe de travail Prospective avicole, Octobre 2009.
- 68. KACI A. KHEFFACHE H., LARIBI S. et AZZOUZ R.**- " La filière avicole algérienne à l'épreuve des réformes économiques".  
Projet de recherche CREAD. Alger, 2013.
- 69. KACI A.** - "Présentation des résultats d'enquêtes sur l'aviculture. 3<sup>èmes</sup> journées sur les Perspectives Agricoles et Agro-alimentaires Maghrébines. Libéralisation et Mondialisation".  
Projet PAMLIM. Casablanca, les 27, 28 et 29 Mai 2009.
- 70. KAPLINSKY R.** - "Globalisation and unequalization: what can be learned from value chain analysis ?".  
*Journal of Development Studies*, vol. 37, n°2, 2000, p. 117-146.
- 71. KHAMASSI – EFRIT F. et HASSAINYA J.** - "Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée. Etat des lieux, problématiques et méthodologies pour la recherche".  
*SERIE B – Etudes et recherches*, N° 32, CIHEAM, IAMM, Montpellier, France 2001.  
P.223.
- 72. KRUGMAN P.**- "Peddling Prosperity : Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations", W.W. Norton & Company, New York, 1994, p. 27.  
Cité par COISSARD S. dans «l'économie internationale selon Paul Krugman»  
<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/AFRI%2042.pdf>.
- 73. LAGRANGE L. et VALCESCHINI E.**- " Enjeux internationaux et institutionnels des signes de qualité et d'origine".  
*Revue Economie Rurale* N° 299, Mai - Juin 2007.
- 74. LANÇON F.** - "Centres urbains secondaires et commercialisation des produits vivriers au Togo".  
*Économie Rurale*, n° 190, 1989, p. 33-39.
- 75. LARBIER M. et LECLERQ B.** - "Nutrition et alimentation des volailles. .  
*INRA*, Paris, 1992.
- 76. LA ROCQUE S., DESVAUX S., GAIDET N., GERBIER G., GOUTARD F., LANCELOT R., MARTINEZ D., MONTICAT F., PORPHYRE V., RENARD J.-F., RICHARD D., ROGER F., SALGADO P. et VIAL L.** -"La grippe aviaire, L'influenza".  
*CIRAD*, Montpellier, 2006.
- 77. LATRECHE S.**- " Hubbard Algérie veut doubler sa production".  
*RIA* (La revue de l'industrie Agroalimentaire), Hors série, Alger, 2010.
- 78. LAURANT B.** – "Compétitivité. Comprendre son prix de revient".  
*Revue HS ALGÈRIE* - RIA 688 de MARS 2008.
- 79. LAURET F.** - "Sur les études des filières agroalimentaires".  
*Cahiers de l'ISMEA AG* N° 17, XVII N° 5, Mai 1983.
- 80. LAURET F. et PEREZ R.** - "Mésanalyse et économie agroalimentaire".  
*Economie et sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, série AG N° 21, Juin 1992.
- 81. LECLERQ B. et BEAUMONT C.** - "Les rejets azotés issus de l'aviculture : importance et progrès envisageables".  
*INRA*, Prod. Anim., N° 9, 2000.
- 82. LIERENA P. et AL.** - "Diversité technologique et cohérence en Europe".  
*Revue d'Economie industrielle*, N° 59, 1<sup>er</sup> trimestre 1992.

- 83. MARTINET** (1984)  
In, KHAMASSI F. – EFRIT et J. HASSAINYA- "Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée".  
OPTIONS Méditerranéennes-.SERIE B – Etudes et recherches, N° 32, CIHEAM, IAMM, Montpellier, France 2001. P.223.
- 84. MASON E.** - "Price and Production Policies of Large - Scale Enterprise".  
*American Economic Review*, Vol. 29 , 1939, p. 61- 74.
- 85. MASON E.** - "Economic concentration and the monopoly problem".  
*Cambridge*, 1957.
- 86. MELCION J.P., et al.** - "Detoxification of the jackbean (*canavalia ensiformis* L.) with pilot scale roasting". Technological conditions and analytical data.  
*Animal Feeding Science Technology* 73; 1998. PP. 217 – 230
- 87. MENARD C.** – " On Clusters, Hybrids, and Other Strange Forms: The Case of the French Poultry Industry".  
*Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, Vol. 152 (1996).
- 88. MENARD C.** – " Une nouvelle approche de l'agro – alimentaire : l'économie néo – institutionnelle".  
*Economie rurale* N° 255 – 256, Janvier – Avril 2000. PP 186 – 196.
- 89. MENARD C.** – " Economie néo – institutionnelle et politique de la concurrence : Le cas des formes organisationnelles hybrides".  
*Economie rurale* N° 277 – 278, Septembre – Décembre 2003.
- 90. MONTIGAUD J.C.** -"L'analyse des filières agro – alimentaires : méthodes et premiers résultats".  
In, TEMPLE L. - "Compétitivité et analyse des filières agricoles et agro-alimentaires".  
*Recueil de textes méthodologiques, CIRAD*, Montpellier, Janvier 2006.
- 91. MONTIGAUD J.C.**- "*L'analyse de filières agroalimentaires, méthode et premiers résultats*".  
In, Economies et sociétés (cahiers de l'ISMEA), AG 21, N° 21, juin, 1992. PP 59-83.
- 92. MORVAN Y., MARCRESNAY M.** -"Micro, macro, méso".  
*Revue d'Économie Industrielle*, n° 8, 1979, p. 99-103.
- 93. MOUSTIER P.** - "L'économie des filières pour la recherche agronomique et le développement : le cas des légumes frais en Afrique".  
*Fruits*, vol. 49, n° 4, 1994, p. 3 15-322.
- 94. MUCHNIK J., REQUIER-DESJARDINS D., SAUTIER D., TOUZARD J.M.** - "Les Systèmes agroalimentaires localisés".  
*Économies et Sociétés*, Série AG, n°29, 2007, p. 1465-1484.
- 95. OFAL**- "Filières et marchés des produits avicoles en Algérie".  
Rapport annuel, Juin, 2001.
- 96. OFFICES AVICOLES** - " Dossier de l'aviculture : Evolution et perspectives ".  
*MARA*, Mai, 1985.
- 97. OFIVAL**- "Situation et perspective des productions avicoles sur le plan mondial et européen".  
*OFIVAL*, 2003.
- 98. OFIVAL**- "Le marché des produits carnés et avicoles".  
*OFIVAL*, Janvier 2009.
- 99. OFIVAL**- "Le marché des produits carnés et avicoles".  
*OFIVAL*, Janvier 2011.
- 100. PACHE G.** - "Perspectives in food e-tailing. Is logistical performance always essential to develop a sustainable competitive advantage ? ".  
*Timisoara Journal of Economics*, vol. 1, n° 2, 2008, p. 163-176.
- 101.PALPACUER F., GIBBON P., THOMPSEN L.** - "New challenges for developing country suppliers in global clothing chains : a comparative European perspective".

- World Development*, vol. 33, n° 3, 2005, p. 409-430.
- 102. PASCALLON (1984)**  
In, KHAMASSI F. – EFRIT et J. HASSAINYA- "Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée".  
*OPTIONS Méditerranéennes-.SERIE B – Etudes et recherches*, N° 32, CIHEAM, IAMM, Montpellier, France 2001. P.223.
- 103. PEREZ R.** - "Introduction méthodologique sur l'articulation filières – stratégies".  
In, *L'analyse de filière / ADEFI*, Economica, Paris, 1983. PP. 69 – 74.
- 104. PERRIE-CORNET P. et SYLVANDER B.** – "Firmes, coordinations et territorialité. Une lecture économique de la diversité des filières d'appellation d'origine".  
*Revue Economie Rurale*, N° 258, Juillet – Août, 2000.
- 105. PERROUX F.** - "L'effet d'entraînement: de l'analyse au repérage quantitatif".  
*Économie Appliquée*, vol. 26, n° 2-3-4, 1973, p. 647-674.
- 106. PORTER, M.E.** - "How Competitive Forces Shape Strategy".  
*Harvard Business Review*, March/April 1979.
- 107. PORTER M.E.** - "Competitive Advantage".  
*Free Press, New York*, 1985.
- 108. PORTER M.E.**- "*Localisation et compétitivité*".  
In : Sociétal N° 19, 1998.
- 109. RAIKES P., JENSEN M., PONTE S.** -"Global commodity chain analysis and the French filière approach : comparison and critique".  
*Economy & Society*, vol. 29, n° 3, 2000, p. 390-417.
- 110. RASTOIN J.L., GHERSI G., PEREZ R., TOZANLI S.** - "Structures, performances et stratégies des groupes agro – alimentaires multinationaux ".  
*AGRODATA, ENSA-Montpellier*, 1998.
- 111. RASTOIN J.L.** - "De la complexité des marchés alimentaires".  
*Économies et Sociétés*, Série AG, n° 28, 2006, p. 575-582.
- 112. RASTOIN J.L. et KROLL J.Ch.** - "Quelle gouvernance pour la sécurité alimentaire européenne et mondiale".  
*La PAC en débat, Académie d'Agriculture de France*, Juin 2011.
- 113. RINGROCK R.G.** - Directeur du marketing HUBBARD – France.  
Interview aux nouvelles de l'aviculture, N° 220, 1975.
- 114. ROUSSILLON M.** - "L'association générale des producteurs de blé".  
Colin A., Fondation Nationale des sciences politiques, 1970.
- 115. SADIKI M 2006. in, JAOUED L-** "Présentation des premiers résultats d'enquêtes sur l'aviculture.  
3<sup>èmes</sup> journées sur les Perspectives Agricoles et Agro-alimentaires Maghrébines. Libéralisation et Mondialisation". Projet PAMLIM. Casablanca, les 27, 28 et 29 Mai 2009.
- 116. SAUNIER P. et SCHALLER B.**- "L'aviculture française vingt ans après".  
Volume II, Les déterminants de la concentration dans une filière agro- alimentaire".  
Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), Février 1982.
- 117. SAUVANT D et al.** - "Tables de composition et de valeur nutritive des matières premières destinées aux animaux d'élevage".  
118. INRA éditions, Paris, 2002.
- 119. SAUVEE L., VALCESCHINI E.** -"Agroalimentaire: la qualité au Cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs".  
Armand Collin, Déméter, 2004, p. 181-226.
- 120. SAUVEUR B.** - "Les critères et facteurs de la qualité des poulets Label Rouge".  
*INRA Prod. Anim.*, N° 10, 1997.
- 121. SAUVEUR B.** - "Les raisons du succès des filières avicoles en France et dans le monde".

- C.R. Acad. Agric., 1999.
- 122. SIMON H.** (1978),  
In, **BUSSENAULT Ch., PRETET M.** - "Economie et gestion de l'entreprise".  
2<sup>ème</sup> édition. Edition Vuibert, Paris, 1998.
- 123. SINQUIN J.P.** - "a difficult year for french poultry producers".  
*R Turkeys*, Vol 41, N° 5, Juin 1993.
- 124. SFER/AIEA2** (Association Internationale d'Economie alimentaire et agro – industrielle, Montpellier) – Du local au global dans l'agro – alimentaire.  
*Revue Economie Rurale*, N° 257, Mai – Juin, 2000.
- 125. SHIPPER J.P.** - "Future looks bright for poultry meat production".  
*R. poultry*, vol 1, N° 6, Octobre 1985.
- 126. SOLAGRAL** – "Les agriculteurs du sud et l'OMC".  
11 Fiches pour comprendre, anticiper, débattre.  
*SOLAGRAL*, Nogent sur Marne, Mars 2001.
- 127. STASSART P.M., MORMONT M.**– "La recherche intervention pour la viabilité d'une filière".  
*Économie Rurale*, n° 306, 2008, p. 8-21.
- 128. SYLVANDER B.**- " Normalisation et concurrence internationale : La politique de qualité alimentaire en europe".  
*Revue Economie Rurale* N° 231, Janvier - Février 1996.
- 129. SYLVANDER B., LAGRANGE L. et MONTICELLI Ch.** - " Les signes officiels de qualité et d'origine européennes. Quelle insertion dans une économie rurale".  
*Revue Economie Rurale* N° 299, Mai - Juin 2007.
- 130. TEMPLE L.** - "Compétitivité et méthode d'analyse de filière".  
Cours CNEARC, ESAT 2, Montpellier, 2006. 69 P.
- 131. TEMPLE L., MARIE P., BAKRY F.** - "Les déterminants de la compétitivité des filières bananes de Martinique et Guadeloupe".  
*Économie Rurale*, n° 308, 2008, p. 36-54.
- 132. TEMPLE L., LANÇON F., MONTAIGNE E. et SOUFFLET J.F.** - "Introduction aux concepts et méthodes de filières agricoles et agroindustrielles".  
*Économies et Sociétés. Série « Systèmes agroalimentaires »*. Isméa. Les Presses. AG, n°31, 11/2009, p. 1803-1812
- 133. TOLEDANO J.**- "A propos des filières industrielles".  
In, *Revue d'Economie industrielle*, 1979.
- 134. VALCESCHINI E. et NICOLAS F.**- "La dynamique économique de la qualité agro - alimentaire".In « Agro – alimentaire : une économie de la qualité ».  
Ed. INRA – Economica. Paris, 1995.
- 135. VAN DER HORST F.** – « La production du poulet de chair ».  
*ITAVI*, Paris, 1988.
- 136. VON THUNEN J.H.** - 1826 : " Der Isolierte staat".  
*Hambourg, Perthes*, I, vol , 1826; Rostock, Leopold, vol I, 1842, vol Ii, 1850.
- 137. WATTS M. J.**- "Life under contract".  
In Little P. And Watts M., editors, *Living ubder contract*, Medison, WI: University of Wiscosin Press, 1994.
- 138. WATTS M. and KENNET C.** - "The broiler industry".  
*Poultry Tribune*, 1995.
- 139. WHITLEY E.A.** - "La confusion, la connaissance sociale et la conception de machines intelligentes".  
*Journal de l'intelligence artificielle expérimentale et théorique*, 8 (3/4), 1996 pp 365-381.

**140. WILLIAMSON O.E.** - "*Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives*".

Administrative Science Quarterly, 36(2), 1991, pp. 269-296.

#### **IV- AUTRES:**

- 1. BOUDEDJA N.**– "Chaîne de froid en Algérie. Miser sur l'éveil des consommateurs".  
El watan économie du 24 au 30 Juillet 2006.
- 2. BOUKELLA M.**– " Politique agricoles et dépendance alimentaire en Algérie. Le développement industriel peut constituer une solution".  
Le maghreb du Mardi 16 Septembre 2008.
- 3. BOUYACOUB B.**– " L'informel représenterait plus de 50 % du PIB".  
El watan économie du 27 Février 2012.
- 4. CNRC** – "Traitement statistique du fichier du CNRC relatif aux inscriptions au registre du commerce".  
Situation en 2009.
- 5. CNRC** – "Traitement statistique du fichier du CNRC relatif aux inscriptions au registre du commerce".  
Situation en 2011.
- 6. COISSARD S.** – " l'économie internationale selon Paul KRUGMAN".  
<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/AFRI%2042.pdf>
- 7. DIB S.** – "Le capital investissement a perdu en Algérie sa face cachée".  
El watan Economie du 24 au 30 Juillet 2006.
- 8. DSAEE.** - "Aperçu sur les l'état de la coopération Agricole".  
Direction des Statistiques Agricoles et des enquêtes économiques (DSAEE), MAP, Mars 1998.
- 9. HUBBARD BELGIUM** - "Guide d'élevage de la souche HUBBARD".  
International, NV.
- 10. KOROGHLI A.** – " L'économie algérienne otage des hydrocarbures".  
Le Quotidien d'Oran du mercredi 24 septembre 2008.
- 11. LAMRI A.** – « Les réformes économiques lentement ».  
Entretien réalisé par MEDAHED F. Liberté économie du 30 au 6 Septembre 2006.
- 12. L'ATLAS DU MONDE DIPLOMATIQUE** - "Mondialisation, gagnants et perdants. Derrière les mythes du libre – échange".  
*L'atlas du monde diplomatique*, 2006. P.90
- 13. LE POINT ECONOMIQUE** N° 75 du Mercredi 2 Mai 2007
- 14. MADR** - "Atelier sur le lancement d'un programme de renforcement des capacités".  
Avec l'assistance de la Banque mondiale, Avril, 2012.
- 15. MAMART M.**- " Les ménages algériens consacrent 22% de leur budget à l'alimentation".  
La tribune du Jeudi 23 décembre 2004.
- 16. MEDJAHED F.** – "Nouvelles technologies de l'information. L'Algérie reléguée à la 82<sup>ème</sup> place".  
Liberté économie du 6 au 12 Septembre 2006.
- 17. MEZIANE A.** – "Accroissement inquiétant des cas d'intoxication alimentaire en Algérie.. Commerce informel, produits périmés et repas collectifs incriminés ».  
*Agromag* N° 2 Septembre 2007.
- 18. NAILI M.** - "L'intelligence économique. Un défi crucial pour les entreprises algériennes".  
El watan du Lundi 4 Juin 2007 (b).
- 19. ONAB- SPA** - Périodique d'information bimestriel du groupe Industriel ONAB, N° 3, Juillet – Août 2004.(b)

**20. ONAB - SPA -** Division technique et stratégie commerciale.

Synthèse du bilan d'activité 2011.

**21. O.R.A.C.-** Bilan Annuel 1994.

MAP, Mars 1996.

**22. RABHI M.** – "Confrontée à un environnement de plus en plus complexe  
Quelle gouvernance pour la PME algérienne ?"

Liberté du 24 / 6 / 2003.

**23. REVUE « ELEVAGE ET CULTURE »,** N° 61, Janvier 1954.

**24. REVUE « L'AVICULTURE »,** N° hors série, 1975.

#### **V- SITES CONSULTES:**

<http://algerie-economie.blogg.org/>

[www.asa-europe.org](http://www.asa-europe.org)

<http://www.cairn.info/revue-geneses-2004-3-page-148.htm>

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/AFRI%2042.pdf>.

<http://www.fao.org>

<http://www.fisa.org.ma/>

<http://www.gredaal.com>

<http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/252a7f1f27a9b708afc1cd9884e36024.pdf>

<http://www.itavi.asso.fr/index800.php>

<http://www.ofival.fr/>

<http://www.ons.dz/index.htm>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation>

# ANNEXES

ANNEXE 1- Présentation des abattoirs des EPE

Abattoirs	Région	Nom	Unité	Cap. annuelle	Date démarrage	Observations
GAC	Bouira	Bouira	M° poulets abattus	3,0	1989	1500 poulets / heure
GAC	Blida	Oued Djer	M° poulets abattus	2,3	1990	1500 poulets / heure
GAC	Blida	Larba	M° poulets abattus	3,5	1978-1979	2000 poulets / heure
GAC	Tizi - Ouzou	Taboukert	M° poulets abattus	4,7	1994	3000 poulets / heure
GAC	Médea	Berrouaguia	M° poulets abattus	2,4	1972	1000 poulets / heure
GAE	Annaba	Besbes	M° poulets abattus	3,0	1976	1500 poulets / heure
GAE	Batna	Batna	M° poulets abattus	4,8	1993/1994	3000 poulets / heure
GAE	Mila	Chelghoum Laïd	M° poulets abattus	4,8	1993/1994	3000 poulets / heure
GAE	Skikda	Hamadi Krouma	M° poulets abattus	3,0	1987	1500 poulets / heure
GAE	Setif	Setif	M° poulets abattus	3,0	1987	1500 Poulets / heure
GAO	Mostaganem	Bouguirat	M° poulets abattus	3,0	1987	1500 Poulets / heure
GAO	SBA	Sidi Brahim	M° poulets abattus	0,9	1976	600 poulets / heure
GAO	Oran	Hassi Bounif	M° poulets abattus	0,9	1988	1500 Poulets / heure
GAO	A. Temouchent	Ain Temouchent	M° poulets abattus	4,7	1993	3000 poulets / heure
GAO	Mascara	Zahana	M° poulets abattus	4,7	1993	3000 poulets / heure

Source : ONAB, 2006

ANNEXE 2- Tableau des éléments de l'analyse swot concernant les acteurs opérant dans la filière avicole algérienne

*Faiblesses*

Faiblesses	Facteurs	Agrofourniture	Exploitations avicoles	Agro-industrie	Distribution
<b>Faiblesses liées à la gestion et aux ressources de la firme</b>					
Absence de la comptabilité analytique	Gestion	x			
Absence de la fonction R&D	Gestion	x			
Absence de la stratégie commerciale	Gestion	x			
Non certification	Gestion	x			
Non maîtrise de quelques agrégats	Gestion	x			
Absence de subventions de l'Etat	Ressources				
Charges salariales importantes	Ressources	x			
Cherté des produits vétérinaires et d'autres charges	Ressources	x			
Difficultés pour l'octroi de crédit bancaire	Ressources	x			
Faiblesse des approvisionnements	Ressources			x	
Manque d'équipement	Ressources		x		
Manque d'information	Ressources		x		
Manque de fonds propres	Ressources	x			
Manque de production, manque d'investissement	Ressources	x			

Mauvaises conditions d'élevage et de transport	Ressources		x		
Niveau général de qualification est insuffisant	Ressources	x			
Obsolescence de l'outil de production	Ressources	x			
Prévisions difficiles à effectuer	Ressources			x	

Faiblesses	Facteurs	Agrofourniture	Exploitations avicoles	Agro-industrie	Distribution
<b>Faiblesses liées à la coordination de la filière et à la régulation du marché</b>					
Dépendance des importations au niveau des matières premières	Marché		x		
Absence de coordination réelle entre les acteurs	Coordination		x		
Concurrence	Marché				x
Concurrence déloyale	Marché			x	
Désorganisation	Coordination			x	
Faiblesse des prix de vente des produits finis	Marché	x			
Fluctuation des prix du poulet (spéculation)	Marché		x		
Hausse des prix (des matières premières)	Marché	x			
Irrégularité d'approvisionnement	Marché			x	

Manque de contrôle qualité, risque sanitaire	Normes			x	
Prix de vente bas	Marché		x		
Prix élevés des aliments	Marché		x		
Prix fluctuants	Marché			x	
Baisse des prix en cas de concurrence par la grande distribution	Marché				x
Problèmes sanitaires	Normes				x
Qualité du produit (poulet gras)	Normes				x

*Forces*

Forces	Facteurs	Agrofourniture	Exploitations avicoles	Agro-industrie	Distribution
<b>Forces liées à la gestion et aux ressources de la firme</b>					
Création d'emploi	Gestion	x			
Disponibilité et large choix	Gestion				x
Flexibilité	Gestion			x	
Nouveauté	Gestion			x	

Production commerciale	Gestion			x	
Rapidité des livraisons	Gestion			x	
Sérieux, qualité des produits et persévérance	Gestion			x	
Dépôt de bilans d'entreprises mal préparés	Gestion	x			
Incapacité de faire face a la concurrence	Gestion		x		
Grande expérience et savoir-faire dans le métier	Ressources	x			
Pratiques managériales	Ressources	x			
<b>Forces liées à la coordination de la filière et à la régulation du marché</b>					
Bonnes relations avec les clients	Coordination	x			
Disponibilité des matières premières et produits finis	Coordination	x			
Filière bien organisée	Coordination				x
Demande du marché et disponibilité des produits	Marché			x	
Marché attractif	Marché	x			
Bon niveau de qualité	Normes		x		
Produit d'excellence	Normes			x	

*Menaces*

Menaces	Facteurs	Agrofourniture	Exploitations avicoles	Agro- industrie	Distribution
<b>Menaces liés aux facteurs internes et à la coordination de la filière</b>					
Agglutination et disparition des petites entreprises, et donc augmentation du chômage	Coordination			x	
Disparition de quelques unités peu performantes	Coordination				x
Disparition des petits acteurs	Coordination		x		
Disparition de la filière locale	Coordination	x			
Concurrence par les prix	Marché				x
Perte des parts de marche et incapacité de réinvestir	Marché	x			
Incapacité à faire face à la concurrence	Marché		x		
Sévérité de contrôle sanitaire	Marché		x		
<b>Menaces liés aux facteurs exogènes et aux conditions du marché international</b>					
Concurrence internationale et perte des parts de marché	Marché	x			

*Opportunités*

Opportunités	Facteurs	Agrofourniture	Exploitations avicoles	Agro- industrie	Distribution
<b>Opportunités liés aux facteurs émergents du marché domestique</b>					
Essor de la filière	Coordination	x			
Mise à niveau de la filière	Coordination			x	
Organisation	Coordination				x
Subvention de la filière	Etat		x		
Augmentation de la production nationale	Marché		x		
Concurrence et disponibilité de la production	Marché	x			
Diversification de l'offre, plus grande concurrence et baisse des prix	Marché	x			
Possibilité d'extension, égalité des chances, le marché seul régulateur	Marché	x			
Amélioration de la qualité des aliments et des poussins	Normes		x		
<b>Opportunités liés aux facteurs externes et à l'intégration aux marchés internationaux</b>					
Importation de poussins de reproduction de meilleure qualité et donc offre de poulet de chair également de meilleure qualité	Intégration			x	
Nouveau marché (Export)	Intégration			x	
Participation aux marchés mondiaux et diminution des charges de structures	Intégration	x			
Diminution du prix du poussin	Marché		x		

**ANNEXE 3- Quelles sont, selon vous, les conditions préalables et les mesures publiques d'accompagnement qui conditionnent la réussite de la libéralisation de la filière ?**

<b>Maillons</b>	<b>Conditions préalables</b>	<b>Fréquence des réponses</b>
Agrofourniture (5 répondants)	Renforcer la compétitivité, la privatisation, réglementation et contrôle rigoureux	1
	Mesures de sauvegarde avec une intervention des pouvoirs publiques dans le sens d'un soutien aux producteurs locaux	1
	Mise en place d'un système de contrôle	1
	Concertation des concernés : les producteurs et le reste des acteurs de la filière, contrôle et suivi, régulation	1
	Rationalisation des importations des facteurs de production	1
Production (9 répondants)	Renforcer la compétitivité, la privatisation, réglementation et contrôle rigoureux	1
	Une réglementation rigide	3
	Aides (disponibilité des matières premières à bon marché et qualité meilleure, élimination du secteur informel) et organisation de la filière	5
Agro-industrie (9 répondants)	Allègement de la fiscalité et facilité d'accès au crédit bancaire	1
	Facilité de crédit et contrôle sévère des producteurs	2
	Formation, subvention et crédit bancaire	1
	Subvention et facilité de crédit	1
	Formation et Contrôle sévère de l'informel	1
	Contrôle sévère du secteur informel	1
	Information et formation	1
	Subvention, formation et Contrôle du secteur informel	1
Distribution (5 répondants)	Subvention	2
	Formation et subvention	1
	Plus de rigueur dans l'organisation de la filière	1
	Transparence	1
Institutions publiques (9 répondants)	Mettre sur le même niveau toutes les structures de façon à créer la concurrence loyale	1
	Protection de la filière, taxation des produits finis d'importation	1
	Mise à niveau des exploitations, organisation professionnelle	1
	Cadre juridique réglementaire adéquat qui régit l'organisation de la filière	1
	Orientation des opérateurs, Réglementation	1
	Subventionner le manque à gagner	1
	Contrôle, organisation	1
	Politique agricole « intervention de l'Etat »	1
Les moyens adéquats de travail	1	

**ANNEXE 4- Quelles sont vos attentes vis à vis de vos partenaires de la filière ?**

<b>Maillons</b>	<b>Nationaux</b>	<b>Etrangers</b>	<b>Etat</b>
Agrofourniture	Echange d'expérience (1/4) Concertation, coordination, Régulation (1/4) Respect de la concurrence loyale (1/4) Entente (1/4)	Partenariat et savoir faire (1/4) Partenariat (2/4) Transfert de la technologie dans le cadre du partenariat (1/4)	Désengagement (1/6). Soutien (3/6). Régulation (1/6). Subvention des prix, contrôle strict du marché (1/6).
Elevage	Augmentation de la production (3/5). Respect des normes d'élevage, combattre l'informel (1/5). Respect de la réglementation et de normes (1/5).	Concurrence (3/3).	Subventions (6/8). Contrôle rigoureux (1/8). Aide et réglementation du secteur (1/8).
Agro-industrie	Plus de compétitivité (3/8). Concurrence (1/8). Coopération (2/8). Organisation (2/8).	Transfert de technologie (1/1).	Subvention et crédit bancaire (2/9). Facilité de crédit, subvention et formation (2/9). Subvention et contrôle (1/9). Formation, crédit bancaire et plus de contrôle sur l'informel (1/9). Informers les opérateurs, former les producteurs et contrôler le secteur informel (1/9). Contrôler le secteur informel (1/9). Subvention, Formation et vulgarisation, et lutte contre le secteur informel (1/9).
Distribution	Coopération (1/3). Transparence (2/3).	Pas de dumping (1/1).	Subvention et contrôle du secteur informel (1/4). Subvention et crédit bancaire (1/4). Plus de contrôle sur le système de distribution et l'obligation du certificat sanitaire (1/4).
Institutions publiques	Organisation (2/6) Meilleur management (1/6) Concurrence loyale, complémentarité (1/6) Recherche et développement (1/6) Investissement et formation (1/6)	Transfert de savoir faire Concurrence loyale, apport technologique (1/3) partenariat « rendre le produit disponible » et investissement (1/3)	Mise en place de barrière douanière « mise en place d'une politique de quotas » (1/3). Aides publiques « accompagnement financier et réglementaire » (1/3) Concertation avant la prise de décision (1/3)

Annexe 5 - Les matrices.

Matrice 1 : Perception de la filière (Force/ faiblesses, Opportunités et Risques) par les acteurs de l'agrofourriture

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Gestion (2 réponses) Ressources (2) Coordination (2) Marché (1)	Gestion (5) Ressources (7) Marché (2)
<b>Opportunités</b>	<b>Risques</b>
Coordination (1) Marché (3) Intégration (1)	Coordination (1) Marché (2)

Matrice 2 : Perception de la filière (Force/ faiblesses, Opportunités et Risques) par les exploitants avicoles

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Gestion (1) Normes (1)	Ressources (3) Marché (1) Coordination (4)
<b>Opportunités</b>	<b>Risques</b>
Etat (1) Marché (2) Normes (1)	Coordination (1) Marché (2)

Matrice 3 : Perception de la filière (Force/ faiblesses, Opportunités et Risques) par les acteurs de l'agro-industrie

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Gestion (5) Marché (1) Normes (1)	Ressources (2) Marché (3) Coordination (1) Normes (1)
<b>Opportunités</b>	<b>Risques</b>
Coordination (1) Intégration (2)	Coordination (1)

Matrice 4 : Perception de la filière (Force/ faiblesses, Opportunités et Risques) par les acteurs activant dans les circuits de la distribution

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Gestion (1) Coordination (1)	Marché (2) Normes 2)
<b>Opportunités</b>	<b>Risques</b>
Coordination (1)	Ressources (1) Marché (1)

## **Résumé**

Cette thèse analyse les déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles algériennes dans le contexte particulier d'un pays en transition vers une économie de marché. Il s'agit d'analyser simultanément l'impact relatif de l'avantage concurrentiel national et de l'organisation des filières sur l'innovation et la performance des entreprises au sein d'une économie libérale .

Sur le plan conceptuel, nous nous basons sur les apports théoriques des approches Portérienne et théorie des coûts de transaction pour expliquer la non compétitivité des entreprises avicoles algériennes. Sur le plan empirique, notre travail est basé sur deux séries d'enquêtes par entretiens, menées en 2007 et en 2013. Les principaux résultats dégagés mettent en exergue une dépendance quasi – totale du modèle avicole intensif vis-à-vis du système agro – alimentaire 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 intensif à l'ère de la mondialisation et de la régionalisation .

**Mots clés :** aviculture, compétitivité, filière, Elevage, Algérie.

## **Summary**

This thesis analyzes the determinants of competitiveness of Algerian poultry farms in the specific context of a country in transition to a market economy. It is to analyze the relative impact of national competitive advantage and supply sector organization on innovation and firm performance in a liberal economy simultaneously. Conceptually , we rely on the theoretical contributions of Porterian approaches and theory of transaction costs to explain the non- competitiveness of Algerian poultry farms . Empirically , our work is based on two sets of interview surveys conducted in 2007 and 2013. The main results obtained highlight an almost-dependent - Total intensive poultry model vis-à -vis the World agro-food system , technical weakness in competitiveness of poultry farms , the lack of organization of the profession and inability to innovation of all stakeholders in the sector on both a technical level and especially at the organizational level . This work among other identified factors that may ensure better competitiveness of intensive model in the era of globalization and regionalization

**Keywords :** poultry, competitiveness, sector, Breeding, Algeria.

## ملخص

هذه الأطروحة يحل محددات القدرة التنافسية للمزارع الدواجن الجزائري في سياق معين لبلد يمر بمرحلة انتقالية إلى اقتصاد السوق. الغرض هو تحليل في وقت واحد التأثير النسبي للميزة و سلسلة التوريد المنظمة التنافسية الوطنية على الابتكار و أداء الشركات في اقتصاد ليبرالي. من الناحية النظرية، ونحن نعتمد على المساهمات النظرية لنهج بورتر و نظرية تكاليف المعاملات لشرح عدم التنافسية لمزارع الدواجن الجزائرية. تجريبيا، ويستند عملنا على مجموعتين من الدراسات الاستقصائية التي أجريت مقابلة في عام 2007 و 2013. ظهرت النتائج الرئيسية تسليط الضوء الايمان تقريبا - إجمالي لنموذج الدواجن المكثفة و جهال و وجه مع النظام الزراعي - الغذائي العالمي، الضعف التقني التنافسي لمزارع الدواجن، و عدم وجود تنظيم المهنة و عدم القدرة على الابتكار من جميع أصحاب المصلحة في القطاع سواء على المستوى الفني و خاصة على المستوى التنظيمي. هذا العمل يبين كذلك العوامل المحددة الأخرى التي قد يضمن القدرة التنافسية لنموذج المكثفة بشكل أفضل في عصر العولمة و الإقليمية.

## كلمة البحث

علم الدواجن، القدرة التنافسية، الشعبة، تربية الدواجن، الجزائر.