

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
Université Mouloud MAMMERI- TIZI OUZOU
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Département des Sciences Economiques



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques

Option

Management des entreprises

Thème

**Quelles stratégies pour les entreprises Algériennes
dans le cadre des exportations hors hydrocarbures ?**

Préparé par :

M^{elle} LEFGOUM Samia

Sous la direction :

Dr. BOUZAR Chabha

Composition du Jury :

Président : M. GUENDOUI Brahim, Maître de conférences à l'UMMTO.

Rapporteur : M^{elle} BOUZAR Chabha, Maître de Conférences à l'UMMTO.

**Examineurs : M^{me} AISSAT Née LEGHIMA Amina, Maître de Conférences à l'UMMTO
M. ACHOUCHE Md, Maître de Conférences à l'université de Bejaia**

Date de soutenance : 27/05/2010

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier, le personnel d'ALGEX et de l'ANEXAL pour leur accueil et leur coopération, de même que M^{elle} BENTAHAR d'Optimexport pour son aide précieuse et sa contribution lors de la réalisation de l'enquête.

Je remercie également ma promotrice M^{elle} BOUZAR, ainsi que tous les enseignants et fonctionnaires de l'université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou.

Ma reconnaissance s'adresse enfin, à tous les exportateurs qui ont accepté généreusement de coopérer et de répondre aux questions de l'enquête.

Introduction générale

Introduction générale

Depuis l'indépendance à nos jours, l'examen de la structure du commerce extérieur Algérien, fait ressortir la faible part détenue par le secteur hors hydrocarbures dans le volume global des exportations. Ceci reflète l'énorme dépendance de l'économie nationale vis-à-vis de ressources énergétiques non renouvelables, dont les fluctuations des cours internationaux ont des conséquences néfastes sur l'équilibre macro-économique à moyen et à long terme.

A l'heure où les échanges internationaux connaissent une croissance spectaculaire, profitant de la mise en place d'un cadre institutionnel favorable et d'un abaissement conséquent de la protection douanière et des frais de transport, il est devenu indispensable pour l'Algérie de penser à diversifier ses exportations afin de préparer son économie à l'après pétrole.

En effet, les économies sont désormais ouvertes les unes aux autres et sont interdépendantes tant au niveau des débouchés qu'au niveau des approvisionnements, les entreprises sont concurrencées sur leurs propres marchés, et la concurrence internationale touche tous les secteurs. Dans ce nouveau contexte, il est devenu nécessaire pour toute entreprise de mettre la dimension internationale au cœur de sa stratégie de développement.

L'Algérie, n'est pas restée à l'abri de ces bouleversements que connaît la scène internationale. Juste après l'indépendance, les Pouvoirs Publics ont opté pour un système économique centralement planifié et essentiellement tourné vers l'intérieur, système qui a fini par placer le pays dans une situation de dépendance vis-à-vis de la rente gazière et pétrolière. Mais la chute brutale du prix des hydrocarbures au cours de l'année 1986, et la crise de l'endettement qui s'en est suivie, ont mis en exergue l'urgence de rechercher des ressources de substitution, d'autant que l'Algérie dispose seulement de quelques dizaines d'années pour exploiter l'essentiel de ce qui reste de ses réserves d'hydrocarbures. Des réformes ont donc été entamées, consacrant ainsi la rupture avec l'économie administrée, réformes qui ont été appuyées dès l'année 1994 par les institutions de Bretton Woods, dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel. L'Algérie est donc rentrée dans une nouvelle phase, caractérisée essentiellement par un mouvement de libéralisation qui a touché tous les domaines et particulièrement le commerce extérieur. Cela a été matérialisé par la signature de plusieurs accords bilatéraux et multilatéraux, dont les plus importants sont l'accord d'association avec l'union européenne, l'adhésion à la zone arabe de libre échange et la négociation d'une future accession à l'Organisation Mondiale du Commerce.

Parallèlement à cela, et pour diversifier la structure de ses exportations, l'Algérie a mis en place depuis la fin des années 1980, un dispositif réglementaire et institutionnel, destiné à encourager et accompagner les entreprises dans leur démarche de développement à

Introduction générale

l'international. Plusieurs organismes d'accompagnement et de multiples facilitations ont été mis en place, mais en dépit de tous ces efforts, les exportations hors hydrocarbures, n'en connaissent pas moins une véritable stagnation. Nos entreprises peinent à vendre au-delà des frontières nationales, et pour celles qui ont réussi à le faire, les exportations restent occasionnelles et ne font dans la majorité des cas, pas l'objet d'une stratégie de conquête des marchés étrangers.

L'objectif de ce travail est justement de rechercher les stratégies à mettre en œuvre tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de son environnement macro-économique afin d'instaurer une véritable culture de l'exportation en Algérie, et faire passer nos entreprises du statut d'importatrices à celui d'exportatrices. La problématique de la diversification des exportations de l'Algérie, n'est certes pas un phénomène nouveau, mais force est de constater que la trajectoire de développement suivie jusque là par les Pouvoirs Publics et même par les entreprises, ne parvient toujours pas à donner aux exportations hors hydrocarbures l'essor escompté, alors même que d'autres pays comparables à l'Algérie, en terme de potentiel et d'avantages comparatifs, ont réussi non seulement à sortir de la dépendance des matières premières, mais aussi à pénétrer des segments jusque là monopolisés par les entreprises des pays développés.

Il ne s'agit pas d'une seule stratégie mais de plusieurs, car la capacité à exporter d'une entreprise dépend d'une part de sa compétitivité sur les marchés étrangers en terme de coûts, de qualité de ses produits et du degré de maîtrise des pratiques commerciales, et d'autre part, de la politique industrielle et commerciale mises en place par les Pouvoirs Publics afin de faciliter l'accès des produits locaux aux marchés étrangers.

Pourquoi le développement à l'international est-il devenu nécessaire ? Comment l'entreprise peut-elle réussir sur un marché étranger ? Où en est la politique Algérienne de promotion des exportations hors hydrocarbures ? Comment nos entreprises appréhendent-elles l'exportation ? Quels sont leurs atouts et quelles sont les contraintes qui freinent leur réussite à l'international ? Et quelles stratégies faut-il adopter pour sortir le pays du statut de mono-exporteur ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de ce travail.

La réponse à cette problématique nécessite une approche pluridisciplinaire, faisant appel à la fois à l'économie internationale, l'économie industrielle, la stratégie, le marketing international et les techniques de commerce international. L'accent sera mis essentiellement sur la stratégie des entreprises, car dans le contexte économique actuel, ce sont les entreprises qui déterminent la composition des exportations d'un pays. L'action gouvernementale, reste toutefois importante du moment qu'elle influe sur les décisions des entreprises.

Introduction générale

Ce travail est par conséquent divisé en deux parties. La première partie est théorique, elle s'attache à répondre à ces deux questions fondamentales : pourquoi est-il nécessaire pour l'entreprise d'exporter ? Et comment peut-elle entamer cette première phase du développement international avec succès ? Cette première partie est divisée en trois chapitres.

Dans le premier, il est question d'identifier les raisons qui rendent l'exportation nécessaire pour l'entreprise. Ces raisons sont à rechercher à la fois dans le nouveau contexte des échanges, à travers les mutations que connaît l'environnement international, notamment les mouvements de libéralisation qui imposent désormais, une réaction de la part des entreprises concurrencées sur leurs propres marchés, et dans les différentes opportunités offertes par les pouvoirs publics à travers des dispositifs institutionnels et réglementaires destinés à promouvoir les exportations.

Mais pour être réussie et s'inscrire dans la durée, l'exportation ne doit pas être appréhendée comme une fin en soi, mais plutôt comme une première phase d'un long processus vers une présence durable sur les marchés étrangers, elle doit donc faire l'objet d'une réflexion stratégique préalable. Ceci fera l'objet du second chapitre dans lequel nous allons faire appel aux outils de l'analyse stratégique afin de présenter les différentes étapes du processus de formulation d'une stratégie à l'exportation de la part d'une entreprise, qui lui permettra de procéder à des choix rationnels en matière de produit à exporter, de marchés à atteindre, de modes d'approche et de techniques de couverture contre les différents risques inhérents à l'exercice d'une activité hors des frontières nationales.

Par ailleurs, la présence d'un produit sur un marché étranger et son acquisition par le client final, implique également que l'exportateur soit capable d'adapter les différentes composantes de sa politique commerciale, à savoir le produit, le prix, la communication et la distribution physique du produit, au contexte culturel, juridique, réglementaire et commercial du pays destinataire. Tout ceci fera l'objet du troisième chapitre dans lequel nous ferons appel aux outils de marketing international et aux techniques du commerce international.

La première partie étant destinée à présenter de manière générale les principaux facteurs conditionnant la réussite d'une entreprise à l'exportation, il reste à savoir comment cette dernière, est réellement appréhendée par les entreprises Algériennes, objet de la deuxième partie de ce travail.

Le premier chapitre de cette seconde partie, est consacré à l'analyse de la structure du commerce extérieur Algérien, dont le but est de faire ressortir l'énorme dépendance de l'économie nationale vis-à-vis des hydrocarbures. L'analyse de la composition et de l'évolution de ces dernières, va nous permettre également de déceler le potentiel de l'Algérie à l'exportation en dehors des hydrocarbures.

Introduction générale

Dans le deuxième chapitre nous allons tenter de retracer, à partir d'une brève analyse historique, l'évolution de la politique commerciale de l'Algérie et des dispositifs institutionnels et règlementaires d'appui aux exportations hors hydrocarbures.

Ensuite, pour voir comment nos entreprises abordent les marchés étrangers, nous avons mené une enquête auprès de trente entreprises exportatrices, présentant des d'activités, des tailles et des natures juridiques différentes. Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire accompagné d'entretiens avec les responsables concernés, qui nous ont permis de collecter des informations relatives à la démarche suivie par nos entreprises dans leurs opérations à l'international, leurs motivations, leurs critères de sélection des marchés, leurs atouts, mais aussi, le degré d'adaptation des différentes mesures mises en place par les pouvoirs publics, et les principales contraintes qui entravent leur stratégie de développement à l'international.

Ces contraintes, vont nous permettre à l'issue de ce travail et dans un dernier chapitre d'essayer d'identifier les principales stratégies à mettre en oeuvre pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures en Algérie.

PARTIE I

L'exportation : pourquoi?

Et comment?

Introduction

Pour la plupart des entreprises, du moins en ce qui concerne leurs premiers pas vers l'internationalisation, l'opération d'exportation est souvent déclenchée suite à une commande occasionnelle venue d'un client étranger. Elle fait rarement, notamment pour les PME, l'objet d'une réflexion stratégique préalable et elle n'est malheureusement pas appréhendée comme une nécessité imposée par l'incertitude et l'instabilité qui caractérisent l'environnement international actuel.

Pour être réussie et s'inscrire dans la durée, l'exportation doit d'abord être vue par l'entreprise comme une voie de développement indispensable pour assurer sa pérennité et sa croissance, et la considérer comme une composante à part entière de sa politique générale et de sa stratégie d'ensemble. L'exportation apparaît ainsi, comme le premier pas d'un long processus de développement vers la conquête des marchés étrangers, processus au cours duquel l'intervention des Pouvoirs Publics est plus qu'indispensable.

Cette partie a pour objectif de répondre à deux questions : pourquoi est-il nécessaire pour l'entreprise, de se tourner vers l'exportation aujourd'hui plus que jamais, et comment y parvenir avec succès? Pour y répondre, nous l'avons divisée en trois chapitres.

Dans le premier, il est question de mettre en exergue la nécessité de l'exportation et ses avantages pour l'entreprise. L'exportation, est d'une part une réaction inévitable aux opportunités et menaces que recèle l'environnement international actuel, et d'autre part la concrétisation de la politique commerciale et industrielle mise en place par les Pouvoirs Publics afin d'équilibrer la balance commerciale, car les avantages de l'exportation se répercutent également sur le plan macro-économique.

Mais l'accessibilité du produit sur un marché étranger, ne se juge pas uniquement sur le plan réglementaire, il doit en outre être accepté et acheté par les clients. Pour se faire, l'entreprise doit d'abord analyser son potentiel à exporter grâce à un diagnostic externe qui va lui permettre d'analyser la concurrence, choisir les pays et les marchés les plus attractifs ; et un diagnostic interne dont l'objectif est de mettre en avant ses forces et ses compétences distinctives. A l'issue de cette analyse stratégique l'entreprise sera en mesure d'identifier ses marchés cibles et d'opter pour un mode de présence en relation avec ses moyens et ses objectifs. A ce niveau, la dimension culturelle ne doit surtout pas être négligée car elle permet à l'entreprise d'analyser les spécificités de chaque marché, dans le but d'adapter sa stratégie en conséquence. Tout ceci fera l'objet du second chapitre.

Une fois que tous les choix de nature stratégique sont faits, il devient important pour l'entreprise d'approcher sa cible. À ce stade, l'apport des différents outils de marketing international, vont lui permettre de concevoir un mix marketing adapté aux exigences des clients étrangers, objet du troisième chapitre.

Chapitre I

**De la nécessité d'exporter pour les
entreprises**

Introduction

Les mutations que connaît l'environnement international ces vingt dernières années notamment en matière de progrès technique, de libéralisation des échanges et d'émergence de nouveaux marchés, ont bouleversé la nature du commerce international, mettant de plus en plus les pays dans un état d'interdépendance et remettant en question parfois, l'existence même de frontières nationales.

Désormais, les entreprises ne sont plus à l'abri de la concurrence internationale, elles sont attaquées sur leur propre marché par des concurrents étrangers venus des quatre coins de la planète. L'ouverture sur l'extérieur apparaît donc indispensable pour les entreprises car elle est la seule à même de leur permettre d'acquérir des parts de marché à l'étranger, de consolider leur position sur leur marché domestique et d'assurer ainsi leur croissance et leur pérennité. D'autre part, l'exportation permet aux Etats notamment ceux des pays en développement de diversifier leurs exportations afin de sortir de la dépendance vis-à-vis des ressources naturelles et de s'intégrer à l'économie mondiale.

L'objet de ce chapitre est de mettre en évidence la nécessité pour les entreprises, d'intégrer l'internationalisation dans leur politique de développement, en s'appuyant sur les opportunités offertes, d'une part, par le contexte international actuel, et d'autre part par les Pouvoirs Publics dans le cadre de leurs stratégies de promotion des exportations.

SECTION 1 : L'EXPORTATION IMPOSEE PAR LES DIFFERENTES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

La montée du libéralisme économique sous l'égide des différentes institutions internationales, l'accélération du progrès technique notamment dans le domaine de l'information et de la communication et la vitesse de sa diffusion, ont conduit à une expansion considérable du commerce extérieur, ces vingt dernières années.

A cet effet, il est devenu primordial pour les entreprises concurrencées sur leur propre marché, d'assurer une ouverture internationale qui même si elle peut recéler quelques menaces doit être appréhendée comme une opportunité à saisir.

L'objet de cette section est donc de présenter les principales mutations que connaît l'environnement international ces dernières années, de même que leurs conséquences pour les entreprises.

I- Les principales caractéristiques de l'environnement international actuel

Il s'agit essentiellement de la montée du libéralisme économique, de l'accélération des mutations technologiques, de l'émergence de nouveaux marchés et de l'évolution de la demande qui tend à rapprocher les modes de consommation des individus aux quatre coins de la planète.

1- La libéralisation des échanges internationaux

Après la seconde guerre mondiale, une nouvelle conception des relations commerciales internationales a émergé, fondé sur le multilatéralisme. Cette tendance est concrétisée à travers la mise en place d'institutions dont l'objectif est la coordination des politiques commerciales des Etats, il s'agit notamment du GATT, remplacé plus tard par l'OMC. Par ailleurs les ententes régionales telles que l'Union Européenne, ont également contribué à renforcer les flux d'échange entre certains pays partenaires.

1-1- La montée des négociations commerciales multilatérales

La volonté d'éliminer les entraves aux échanges, a conduit les pays développés à créer en 1947 le **GATT** (General Agreement on Tariffs and Trade), qui désigne à la fois un accord commercial et un organisme chargé de l'administrer. L'objectif principal de cet accord est d'assurer le libre échange grâce à l'abaissement des droits de douane et la suppression des barrières non tarifaires, il est chargé également de régler les différends commerciaux, d'examiner les politiques des Etats et d'aider les pays en développement dans leur insertion aux échanges mondiaux.

La réalisation de ces objectifs s'articule autour du respect d'un certain nombre de principes dont les plus importants sont¹ :

- La non discrimination entre partenaires, exprimée également par la clause de la nation la plus favorisée (NFP), stipulant que tout avantage accordé à un pays doit être étendu à tous les autres signataires de l'accord ;
- Le principe de réciprocité des concessions tarifaires, obligeant les Etats à étendre les réductions tarifaires accordées à un pays, à toutes les autres parties contractantes ;
- La transparence des politiques commerciales qui se manifeste par l'interdiction d'utiliser le contrôle direct sur le commerce extérieur comme les restrictions quantitatives ;
- Le principe de traitement national, qui prévoit un certain nombre de dérogations telles que l'autorisation de protection pour les pays rencontrant des difficultés, l'application des mesures compensatoires en cas de dumping ou de subventions, l'autorisation d'obstacles dans certains secteurs et la dérogation au principe de la clause de la nation la plus favorisée pour les pays formant des unions économiques.

Depuis 1947, plusieurs négociations commerciales multilatérales ont eu lieu, elles sont désignées par les cycles (ou round), dont les plus importants sont : Le Dillon round (1961-1962), Le Kennedy round (1963-1967), Le Tokyo round (1973), et L'Uruguay round (1986). Ce dernier, après des tensions et des ruptures se conclut par l'accord de Marrakech en Avril 1994 et crée une nouvelle institution, qui est l'Organisation Mondiale du Commerce (**OMC**).

Parallèlement aux principes du **GATT**, l'**OMC** s'est assignée d'autres objectifs à savoir² :

- La poursuite du processus de libéralisation des échanges, par l'abaissement des droits de douane et des barrières non tarifaires ;
- L'adoption de dispositions concernant la protection de la propriété intellectuelle et la libéralisation de nouveaux secteurs comme l'agriculture, le textile et les services ;
- L'adoption de nouvelles procédures relatives au règlement des différends commerciaux.

Après l'Uruguay Round, des négociations ont démarré dans le cadre du cycle de Doha, depuis 2001, baptisées « le programme de Doha pour le développement », caractérisées notamment par une divergence d'opinion entre pays du nord et pays du sud concernant le dossier agricole³. L'engagement unique était prévu pour s'achever le 1 janvier 2005, mais l'échec de la conférence de Cancun en 2003 et récemment de celle de Bruxelles en 2008 a retardé l'avancement des travaux. L'accord n'est pas signé à ce jour, mais les pays en voie de développement ont ainsi montré qu'ils pouvaient désormais réellement peser sur les négociations.

1 - J.L.Mucchielli : « Relations économiques internationales », Hachette, Paris, 2005, p129.

2 - B.guillochon- A.Kawecki : « Economie internationale : commerce et macro économie », 5^{ème} éd., Dunod, Paris, 2006, p150.

3 - Voir l'article de Y.Decreux : « Les enjeux du cycle de Doha » in les cahiers français, n°325, mars- avril 2005, pp 49-53.

L'OMC est devenue réellement une organisation mondiale dont le poids s'est renforcé surtout après l'adhésion de l'Inde en 1995 et de la Chine en 2002, et elle attire de plus en plus les économies en développement¹.

1-2- La montée des accords régionaux

La notion de régionalisme peut s'interpréter comme « *la volonté politique des gouvernements de favoriser le développement de liens économiques internationaux avec des pays proches géographiquement et cela à travers des négociations relatives à la création de zones de libre échange, d'unions douanière ou de tout autre accord de commerce préférentiel* ». ²

La présence d'Unions régionales favorise la libre circulation des marchandises, ce qui représente une opportunité pour les entreprises, pouvant ainsi tirer parti de la suppression des obstacles aux échanges pour servir un large marché.

Les accords régionaux peuvent avoir différents buts : zone de libre échange, unité douanière, marché commun ou union économique, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 1 : Les différents types d'accords régionaux

Accords régionaux commerciaux	objectifs
Coopération économique	Faciliter le commerce entre les membres et éliminer certaines barrières aux investissements ou aux implantations.
Zone de libre échange	Éliminer les barrières au commerce de marchandises entre les Membres, tout en gardant sa législation vis-à-vis des autres
Union douanière	Éliminer les barrières au commerce des marchandises entre les Membres et mettre en place un tarif douanier extérieur commun vis-à-vis de l'extérieur
Marché commun	Éliminer toutes les barrières au commerce entre les membres et adopter un tarif douanier extérieur commun et permettre la libre circulation des marchandises, des personnes, des capitaux et éventuellement des services.
Union économique	Éliminer toutes les barrières à la libre circulation des hommes, des services, des capitaux et des marchandises, mettre en place une politique monétaire et fiscale communes, adopter une monnaie commune.

Source : J.Paveau, F.Duphil (sous la direction de) : « Exporter : pratique du commerce international », Ed Foucher, Vanves 2007, p 16.

1- Plusieurs accessions sont en négociation : la Russie, l'Algérie, le Vietnam et l'Arabie saoudite.

2 - R.C.Hine : «Le régionalisme et l'intégration de l'économie mondiale » in problèmes économiques N° 2 415-2416 du 15 au 22 Mars 1995, p63.

Par ailleurs, les principaux accords conclus ces dernières années, sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Les principaux accords régionaux conclus ces dernières années

Sigle/intitulé	Type d'accord	Pays concernés	Buts généraux
OCDE , organisation de coopération et de développement économique	Coopération économique	Une trentaine de membres, pays développés	Créée à l'origine pour répartir les aides du plan Marshall entre les pays européens, cette institution est devenue un lieu d'échange d'informations en vue d'un meilleur développement.
OAS , organisation of American states	Coopération économique principalement	Tous les pays du continent américain	Coopération politico économique au sens très large, dont le but est une aide dans tous les domaines.
APEC , Asia-Pacific economic coopération	Coopération économique	Plus de vingt membres sur les bords du pacifique	Institutionnaliser certaines fonctions notamment sur le droit d'établissement.
ASAEN , association of southeast Asian nations	Coopération économique	Une dizaine de membres, pays asiatiques.	Offre une assistance dans les sujets d'intérêt commun comme l'économie, le social, le technique ou le culturel
FTAA , free trade area of america	Zone de libre échange	Tous les pays du continent américain	Créer une zone de libre échange entre tous les pays de l'OAS au terme de la première décennie du XXIème siècle.
AELE , association européenne de libre échange	Zone de libre échange	Islande, Norvège, Suisse et Lichtenstein	Au départ, zone de libre échange fondée en réplique de la communauté économique Européenne, cette association s'est fondue dans l'espace économique européen à l'exception de la Suisse
Mercosur , Mercado comun Del Sur	Union douanière	Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay	Cette union douanière voudrait se transformer à l'avenir en marché commun.
NAFTA , North American free trade agreement	Zone de libre échange	États Unis, Canada, Mexique	Accroître les possibilités d'investissement, protéger la propriété industrielle.
Union Européenne	Union douanière, union économique et monétaire	27 états européens	Union douanière et quinze de ses pays membres ont renforcé leur coopération au sein d'une union économique et monétaire, la zone euro dotée d'une monnaie unique, l'euro.
Zone Arabe de libre échange	Zone de libre échange	19 pays arabes	Hausse du taux de croissance dans les pays arabes et amélioration des conditions de vie des ressortissants arabes.

Source : J.Paveau, F.Duphil (sous la direction de), « Exporter : pratique du commerce international, Ed. Foucher, Vanves 2007, p 17.

Notons au passage la difficulté de certains pays en développement (tels que les pays du Maghreb), à concrétiser leurs ententes régionales.

2-La libéralisation financière

Avant les années 1970, le système financier mondial était caractérisé par des réglementations strictes, et un certain cloisonnement des modes de financement. Mais, le système actuel est marqué par le passage à des taux d'intérêt et à devises plus volatils, ce qui oblige les entreprises à une plus grande sélectivité dans leurs projets d'investissement et leur mode de financement.

En effet, l'environnement financier international actuel est caractérisé par une importance accrue des grands marchés de capitaux, une internationalisation des investissements, et une diffusion de règles financières et comptables plus universelles¹. Marquant ainsi, pour certains pays le passage d'une économie d'endettement à des financements par fonds propres.

Ces mutations ont des effets positifs directs sur le financement des opérations de commerce international, transformant ainsi le contexte dans lequel s'opèrent les transferts, les règlements, le financement des transactions comme celui des investissements ainsi que la couverture des divers risques liés à ces opérations.

Les entreprises doivent donc tirer parti de ce nouvel environnement financier, qui leur offre notamment de nouvelles opportunités de financement et de partenariat, reste que certaines nouvelles formes de financement ne sont pas disponibles au sein des pays en développement, tels que le factoring international, le crédit bail international et autres techniques de couverture contre le risque de change.

3- La montée des mouvements de déréglementation et de privatisation

La déréglementation consiste à ouvrir aux investisseurs privés des secteurs qui étaient monopolisés par l'Etat. Les secteurs concernés sont les services de l'énergie, les transports, les télécommunications et les services financiers.

Quant aux mouvements de privatisation, ils ont été amorcés dans les pays en développement suite aux programmes d'ajustement structurel qui se sont diffusés dans les années 1980 et 1990, et qui ont été imposés par les organisations internationales telles que le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Ils sont justifiés pour assurer le rééchelonnement de la dette extérieure des pays débiteurs.

La déréglementation des services publics et les privatisations accentuent la concurrence au sein des secteurs concernés et offre aux entreprises de nouvelles opportunités tout en modifiant les règles du jeu concurrentiel basées désormais sur la satisfaction des consommateurs.

1 - Voir J.P.Lemaire, J.Klein : « Financement international des entreprises », Vuibert, Paris, 2006, p13.

4- Les mutations technologiques

Ces dernières années ont également connu un développement technologique important, accompagné par une vitesse de diffusion des innovations à travers le monde. Ce développement technologique a eu des répercussions importantes en termes de rapidité dans la transmission d'informations et d'abaissement des coûts de transaction liés aux opérations d'échange international.

4-1- Les progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication

Les années 1980, ont connu une triple révolution en matière d'électronique, d'informatique et de télécommunication, chacun ayant joué un rôle d'entraînement vis-à-vis de l'autre, ce qui a donné lieu à la révolution des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

En matière d'échange international les NTIC, offrent aux entreprises une multitude d'opportunités nouvelles, et elles bouleversent les modes d'organisation de la production, de la communication et de la consommation. Les principaux effets de cette révolution sont¹ :

- Le décloisonnement planétaire qui se traduit par une communication accrue entre des acteurs situés aux quatre coins de la planète ;
- La dématérialisation croissante des activités économiques, rendant les marchés de moins en moins des lieux et de plus en plus des réseaux ;
- L'accélération du rythme des innovations et du progrès. Par conséquent, les produits se caractérisent par des cycles de vie de plus en plus courts, ce qui exige des entreprises à la fois une flexibilité et une réactivité et la recherche permanente de nouvelles possibilités, mieux adaptées aux besoins;
- La connaissance est devenue un nouveau levier de création de valeur, les stratégies des entreprises doivent donc privilégier l'investissement dans la connaissance afin de développer leur potentiel créatif;
- L'information constitue une nouvelle matière première pour l'économie, la performance des entreprises est désormais liée à leur capacité d'aller chercher celle-ci partout ;
- Le caractère programmable de ces technologies rend les actifs de production plus flexibles et moins spécifiques (programmation des équipements);
- Enfin, les NTIC, permettent d'abaisser considérablement les coûts de transaction, grâce à la réduction du coût de collecte, de stockage et de traitement des données. Ainsi les acheteurs se repèrent mieux et la négociation est facilitée.

1 -E.Denécé : «Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées », Ed, l'Harmattan, Paris, 2001, pp 24-30.

Par conséquent, il est devenu impératif pour les entreprises, notamment, celles des pays en développement de se doter des ces NTIC afin d'accéder à l'information, d'assurer une promotion rapide de leurs produits et d'entrer en interaction avec leurs différents partenaires.

4-2- L'abaissement des coûts de transport internationaux :

Il est connu depuis toujours, que l'existence de coûts de transport significatifs crée une barrière aux échanges, mais ces dernières années on a assisté à une diminution des coûts de transport, due essentiellement¹ aux importantes innovations apportées aux transports maritimes et aériens, à l'accroissement de la concurrence au sein de ces secteurs, et aux NTIC, qui ont conduit à diminuer considérablement le coût des communications internationales, leur fiabilité, leur rapidité ainsi que leur capacité. La baisse des coûts de transport constitue donc l'un des facteurs de l'augmentation du volume des échanges internationaux, du fait que l'acheminement des produits est devenu plus rapide et moins coûteux.

Notons au passage qu'actuellement le progrès technique est caractérisé par une grande vitesse de diffusion, ce qui oblige les entreprises innovantes à rechercher constamment à consolider leur position, et les autres à se doter d'un système de veille technologique afin de scruter les nouvelles innovations, acquérir un niveau de maîtrise des flux d'informations exigés par leur activité et prendre en compte le rapprochement progressif des cultures et des normes.

5- L'émergence de nouveaux marchés et l'évolution de la demande

Ce phénomène est à la fois une cause et une conséquence du mouvement de libéralisation des économies. Il se manifeste par le glissement géographique de l'activité économique vers des zones en croissance et par l'harmonisation des standards, des normes de production, et des comportements de consommation.

5-1- L'ouverture des marchés

Ces dernières années, ont connu également l'essor et la concurrence des nouveaux marchés des pays émergents tels que les pays d'Asie (la Chine, l'Inde, la Corée du sud, la Thaïlande, le Singapour, Taiwan), et certains pays d'Amérique latine (Mexique, Chili, Argentine, Brésil). Ces pays ont connu une grande croissance de leur PIB, des exportations considérables et diversifiées et un niveau d'investissement élevé.

L'émergence de ces nouveaux marchés a été facilitée entre autres par les progrès réalisés dans les télécommunications, l'informatique, l'électronique et le transport aérien, un rythme soutenu d'industrialisation et d'augmentation de la production nationale, et une politique tournée vers l'extérieur par des stratégies de promotion des exportations. Sans oublier, l'apport des nombreuses délocalisations des firmes des pays développés en matière de transfert de savoir-faire.

1 - M.Rainelli : « Stratégies des entreprises face à la mondialisation », EMS, Paris, 1999, p23.

5-2-L'évolution de la demande

Elle se manifeste par une tendance au rapprochement des modes de consommation dû au rapprochement des cultures, ce qui a un effet direct sur la composante marketing, la pratique des affaires et la négociation internationale. Cela se manifeste également par une tendance à l'harmonisation des normes de production à l'échelle mondiale, à laquelle les entreprises doivent dorénavant se conformer. De nos jours, la normalisation est devenue un argument commercial et une clé d'entrée incontournable sur les marchés étrangers.

L'évolution de la demande a été également le résultat de l'amélioration des conditions sanitaires et du niveau de vie en général, qui ont conduit à l'augmentation des besoins de consommation de la population. Toutefois, cette tendance à l'homogénéisation de la demande doit être nuancée car des particularités nationales subsistent, spécificités dont l'entreprise exportatrice doit tenir compte lors du choix de sa politique commerciale.

II- Impact du contexte international actuel sur les stratégies des entreprises

Les principales mutations de l'environnement international, cités plus haut, constituent les principaux facteurs de globalisation de l'économie, situation où l'activité économique des firmes déborde des frontières nationales pour acquérir une dimension mondiale, caractérisée par un double mouvement de généralisation des échanges et de complexification de la concurrence.

La globalisation représente un processus fondé sur trois caractéristiques majeures⁽¹⁾ :

- « *Les économies modernes forment des systèmes interactifs, dominés par un mouvement de généralisation des échanges de produits, de technologies, de services, de capitaux et d'informations qui créent de multiples connexions ;*
- *Les spécificités culturelles des marchés et des modes de consommation sont en voie de dissolution² au profit d'une circulation généralisée de marchandises universelles ;*
- *L'activité économique réelle et multiforme engagée dans des formations sociales concrètes et des organisations produites par l'histoire se réduit à des modèles de structuration et d'échange virtuels ».*

Par conséquent, les entreprises cherchant une plus grande compétitivité doivent saisir l'opportunité offerte par l'élargissement des marchés et l'ouverture des frontières nationales sur le marché extérieur, tout en adaptant leur mode d'organisation et leur système de management à ce nouveau contexte concurrentiel. Ceci passe impérativement par le choix d'une bonne spécialisation et le respect de nouvelles règles qui régissent désormais le commerce international.

1 - S. Airaudi : « Le destin de la globalisation » in revue française de gestion ; septembre- octobre 1994, repris dans problèmes économiques n° 2415-2416 du 15-22 mars 1995, p29.

2 - Pas dans tous les cas, il s'agit essentiellement des marchés de la triade.

Les entreprises des pays en développement, sont certes moins affectées par ce phénomène de globalisation, en raison de leur faible niveau d'intégration dans les marchés mondiaux, mais elles sont néanmoins vulnérables car leurs économies sont désormais ouvertes suite aux différentes réformes engagées dans le domaine de la politique commerciale, de la réglementation et de la privatisation.

1- Intensification de la concurrence internationale

On assiste de plus en plus à l'interdépendance des conjonctures et des politiques économiques nationales¹. La plupart des pays se sont ouverts aux importations, par conséquent, aucun secteur n'est désormais à l'abri de la concurrence étrangère et les principaux indicateurs de l'activité économique sont de plus en plus affectés par les caractéristiques des économies des principaux partenaires.

L'intensification de la concurrence, rend l'amélioration de la compétitivité à la fois indispensable et difficile, notamment pour les pays qui ne disposent pas d'une capacité technologique et d'un niveau de qualification suffisants.

En effet, les exigences des consommateurs en matière de qualité et de diversité, font que les économies basées jusque là sur des avantages comparatifs associés à de bas salaires ou à l'abondance de matières premières, se trouvent confrontées à une nouvelle dynamique de la concurrence internationale, qui évolue d'une concurrence basée sur les prix vers une concurrence qui met l'accent sur la capacité des entreprises à acquérir des connaissances et des capacités technologiques, à innover et à s'adapter rapidement aux nouvelles conditions des marchés⁽²⁾.

Par conséquent, même les entreprises, qui bénéficiaient jadis de protections nationales sont obligées de réagir, car attaquées sur leur propre marché, elles sont contraintes de s'internationaliser.

2-Transformation des conditions de production au niveau mondial

Les différentes innovations ayant touché d'une part, les processus de production (automatisation, conception et fabrication assistées par ordinateur), et surtout l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont à la fois ouvert de nouvelles opportunités de croissance pour les entreprises, facilité l'accès à l'information et les relations avec l'extérieur et modifié les conditions de production.

Actuellement, les nouvelles caractéristiques du mode de production sont la productivité, la flexibilité et la recherche de la qualité. Cela se traduit essentiellement d'une part par l'augmentation des coûts en amont (recherche et développement), et en aval (frais de publicité, de marketing, et de distribution), qui rendent les marchés domestiques beaucoup trop étroits pour les amortir, et constituent également des barrières à l'entrée aux marchés

1 - J-P Lemaire : « Stratégies d'internationalisation », Dunod, Paris, 1997, p29.

2- T.Ben Marzouka, B.Haudeville : « Ouverture et compétitivité des pays en développement », l'Harmattan, Paris, 2004, p297.

étrangers. Ainsi, dans de nombreux cas, la compétitivité dépend beaucoup plus du procédé de fabrication que du produit lui-même. Par conséquent, pour assurer leur présence au-delà des frontières nationales, les entreprises doivent désormais concilier la domination par les coûts et l'avantage par la qualité.

2- Emergence d'exigences liées au cadre institutionnel des échanges

Comme nous l'avons signalé plus haut les négociations multilatérales menées au sein du **GATT**, puis de l'**OMC**, et la montée des accords régionaux, ont accentué le mouvement de libéralisation des échanges.

Ainsi, pour s'intégrer à l'économie mondiale, et saisir les opportunités que peut présenter la suppression des différentes barrières aux échanges, plusieurs pays en développement dont l'Algérie, ont entamé des négociations visant leur adhésion à l'**OMC**, et la signature d'un accord de libre échange avec l'Union Européenne.

En effet, tout candidat au processus d'accession à l'**OMC**, doit se soumettre à un certain nombre de modalités et de conditions d'admission. Ces modalités et conditions portent essentiellement¹ sur des engagements concernant le respect des règles et disciplines de l'**OMC** après l'accession et les périodes de transition requises pour apporter les modifications législatives ou structurelles nécessaires à la mise en œuvre de ces engagements.

En réalité, ces accords sont à la fois appréhendés comme une opportunité et une contrainte, du fait qu'ils offrent aux entreprises des pays candidats, la possibilité d'accéder à des marchés plus larges, mais dans le même temps, ils exigent d'elles la capacité à faire face à la concurrence, grâce à une meilleure compétitivité et une conformité aux normes et réglementations imposées. A titre d'exemple, l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires peut avoir des effets sur les exportations de produits agricoles et agroalimentaires vers certains marchés. Pour se faire, les pays concernés doivent d'une part adapter leur législation nationale et mettre à niveau les infrastructures économiques et d'autre part, améliorer l'environnement des affaires pour permettre aux entreprises nationales d'affronter la concurrence internationale.

Ainsi, les entreprises, même celles des pays en développement, ne peuvent plus ignorer les effets que les bouleversements de la scène internationale peuvent avoir sur leur croissance et même leur survie. Elles ne doivent plus se limiter à leurs espaces domestiques, déjà envahi par la concurrence, mais chercher des débouchés au-delà des frontières nationales. Mais l'ouverture internationale ne concerne pas seulement les entreprises, elle exige également l'implication de l'Etat du fait de ses effets positifs sur la compétitivité internationale et la croissance économique du pays.

1 - Voir le site de l'OMC : <http://www.wto.org>

SECTION 2 : L'EXPORTATION STIMULEE PAR L'ETAT DANS LE CADRE DE STRATEGIES DE PROMOTION DES EXPORTATIONS

L'exportation doit également être abordée d'un point de vue macro-économique, même si les entreprises restent les principaux acteurs du commerce international.

L'Etat doit donc être impliqué par l'ouverture internationale des entreprises, car l'exportation a des effets macro-économiques positifs pour les pays, comme ont essayé de le démontrer les différentes théories du commerce international.

I- Les effets macro-économiques de l'exportation

Le commerce extérieur fait partie des grands équilibres macro-économiques que tout Etat se doit d'assurer. L'exportation permet de multiples avantages pour les nations, avantages que les théories du commerce international ont essayé de démontrer.

1- Les avantages de l'exportation pour l'Etat

En accordant des aides directes et indirectes aux entreprises exportatrices, l'Etat permet d'une part à ces dernières de réaliser leurs objectifs de croissance, et d'autre part, de réaliser des objectifs macro-économiques à savoir :

- Assurer un équilibre de la balance des paiements ;
- Constituer des réserves de change, et garantir ainsi le financement des importations dont le pays a besoin;
- Sortir de la dépendance vis-à-vis des matières premières, notamment pour les pays en développement, et assurer ainsi un développement international diversifié, le seul à même de permettre à l'Etat des ressources pérennes et une compétitivité internationale durable ;
- Les exportations industrielles, permettent des créations d'emplois et une production additionnelle, ce qui entraîne à leur tour une hausse de l'activité dans d'autres secteurs de l'économie, car les fournisseurs d'intrants, de services et de produits agricoles vont être sollicités par les exportateurs.

2- L'exportation vue par les différentes théories du commerce international

L'objectif des théories du commerce international est d'exposer les principaux déterminants et gains découlant de l'ouverture au commerce extérieur. Elles ont tenté d'expliquer un certain nombre de phénomènes notamment, la composition des flux internationaux qui détermine la spécialisation des différentes économies. Elles ont également tenté de mesurer l'effet du commerce international sur les pays échangistes et par conséquent, d'éclairer le débat libre échange - protectionnisme.

Les théories traditionnelles offrent des explications du commerce international basées essentiellement sur les avantages comparatifs et les dotations factorielles, mais elles ont été

remises en cause par la « nouvelle théorie » du commerce international en raison des caractéristiques des flux commerciaux contemporains que les premières théories ont été incapables d'expliquer.

2-1- Les théories traditionnelles du commerce international

Elles sont venues en réponse aux théories Mercantilistes adoptées par les pays d'Europe entre le XVI^{ème} et le XVIII^{ème} siècle, selon lesquelles chaque Etat érige des barrières à l'importation pour protéger les industries nationales et prend des mesures pour favoriser les exportations considérées comme source de richesse. Ce système est opposé à la conception des économistes classiques pour qui, la richesse nationale repose sur la possibilité pour les consommateurs d'accroître leur satisfaction grâce à une meilleure utilisation des ressources.

Pour les théories traditionnelles, les exportations sont liées aux avantages comparatifs détenus par la nation. Elles ont pour point commun de reposer sur un certain nombre d'hypothèses telles que la situation de concurrence pure et parfaite pour les marchés des facteurs de production et ceux des produits, l'immobilité internationale des capitaux et les rendements d'échelle constants.

2-1-1- La théorie Ricardienne

Cette théorie exposée en 1817 par l'économiste classique David Ricardo, vise à démontrer la supériorité du libre échange sur l'autarcie.

Avant lui Adam Smith a expliqué l'échange par comparaison des coûts absolus en considérant que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il est le plus efficace, afin de pouvoir importer à un prix avantageux les biens pour lesquels il est le moins efficace⁽¹⁾.

Pour remédier à la faille de la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith, Ricardo a exposé sa théorie en s'appuyant sur un exemple numérique². Il a considéré deux nations l'Angleterre et le Portugal, qui produisent deux marchandises le drap et le vin, les conditions de production mesurées en unités de travail sont différentes dans les deux pays, de telle sorte que les coûts unitaires de production sont plus faibles pour les deux biens au Portugal.

	Angleterre	Portugal
Drap	3	2
vin	9	1

En suivant le raisonnement d'Adam Smith, il apparaît que seul le Portugal peut exporter. Or David Ricardo, en se basant sur les avantages comparatifs prouve que l'échange peut être profitable pour les deux pays, en se spécialisant dans la production du bien pour lequel le coût est plus faible. Il raisonne en terme de coûts d'opportunités qui expriment le nombre d'unités de l'autre bien auquel il faut renoncer pour pouvoir consommer une unité du

1 -J. L. Mucchielli, T. Mayer : « Economie internationale », Ed Dalloz, Paris, 2005, p115.

2 -M. Rainelli : « Les théories du commerce international » in les cahiers Français n°325, mars-avril 2005, p29.

bien en question¹. Ainsi pour chaque unité de drap abandonnée, le Portugal peut produire deux unités de vin, et l'Angleterre en s'abstenant de produire une unité de vin, peut disposer de trois unités supplémentaires de drap.

Cette théorie a fait l'objet de plusieurs tests empiriques, dont les résultats ont été pour la plupart décevants, on lui reproche les principales limites suivantes :

- Les productivités relatives du travail ne sont pas les seuls éléments explicatifs des performances des entreprises sur les marchés extérieurs, d'autres facteurs sont à prendre en compte tels que les dotations en capital, les ressources naturelles, la capacité à innover, la qualité et la nouveauté des produits et la présence d'économies d'échelle.
- Elle suppose que chaque partenaire n'exporte que certains biens et dépend totalement de l'autre pays pour les biens à désavantage de productivité. Cette spécialisation comporte des risques surtout pour les pays en voie de développement pour lesquels l'avantage comparatif est lié à des ressources naturelles abondantes. En effet, la concentration des exportations sur un nombre réduit de produits, dont les recettes sont étroitement dépendantes des cours mondiaux et des volumes demandés, peut conduire au phénomène de « maladie Hollondaise » en référence aux difficultés que connut l'économie des pays bas dans les années 70 à la suite de ses exportations massives de gaz naturel. Cela s'explique par le fait que l'accroissement du prix international d'une ressource primaire provoque un mouvement de facteurs vers ce secteur qui peut affaiblir d'autres branches exposées à la concurrence extérieure et abaisse leur compétitivité.

Il est à noter enfin, qu'à l'époque de Ricardo une grande partie des échanges se faisaient entre les pays européens et leurs colonies (Portugal et Angleterre), l'explication du commerce se fait généralement par les différences de productivité, car les différences climatiques jouaient un rôle important. Par contre, dans le monde contemporain une grande partie du commerce s'effectue entre biens manufacturés, dans lesquels les progrès techniques se répandent rapidement entre pays. Le modèle de Ricardo ne fournit donc pas une explication très convaincante du commerce, il s'est intéressé surtout à démontrer les gains du commerce plutôt que sa structure.

2-1-2- La théorie des dotations factorielles

Désignée également par le modèle **HOS**, en référence aux initiales des trois auteurs qui ont contribué à la compléter à savoir: **E.Heckscher** (1919), **B.Ohlin** (1933) et **P.Samuelson** (1941,1948, 1949), cette théorie prolonge la théorie Ricardienne à partir d'un cadre reposant sur des techniques flexibles et la présence d'au moins deux facteurs de production.

Elle est construite initialement à partir des exposés, **d'E.Heckscher** en 1919 et de **B.Ohlin** en 1933, qui ont expliqué la composition du commerce international à partir d'un nouveau concept, celui d'abondance relative d'un facteur de production, à l'origine de l'avantage comparatif. Elle est ensuite complétée avec l'article de **Stolper –Samuelson** en

1- P.Krugman, M.Obstfeld : « Economie internationale », Pearson éducation, Paris, 2006, p 31.

1941 qui a expliqué l'impact de l'ouverture sur les rémunérations factorielles, et achevée avec celui de **Rybczynski de 1955**, qui a expliqué l'effet de la croissance sur la spécialisation.

Le théorème HOS explique que l'échange international résulte de l'abondance ou de la rareté des facteurs de production. Les entreprises se spécialisent dans la production du bien pour lequel la proportion de ce facteur de production est la plus abondante, ce qui implique l'importation des autres biens et par conséquent, l'augmentation du niveau d'utilité collective.

Comme pour les théories traditionnelles, cette théorie a fait l'objet de plusieurs tests empiriques, le plus célèbre est celui de **W.Leontief**, qui a examiné la position des Etats Unis dans l'échange international, ce qui a donné lieu au fameux paradoxe de Leontief. Ce dernier en s'intéressant au contenu factoriel des échanges des Etats Unis avec le reste du monde en 1947, s'est rendu compte que les exportations des Etats Unis étaient moins intensives en capital que ses importations, alors que ce pays était bien doté en capital.

Leontief explique cela par le fait que les travailleurs américains seraient plus productifs que ceux localisés hors des Etats Unis grâce à leur esprit d'entreprise favorisant l'innovation. D'après ce raisonnement les techniques de production utilisées aux Etats Unis ne sont pas les mêmes qu'à l'étranger, cela conduit donc à sortir du cadre posé par la théorie d'HOS. D'autres explications ont été également avancées¹ à savoir, que les Etats Unis disposent d'un avantage particulier dans la production de biens nouveaux sur le plan technologique, ces produits étant relativement moins intensifs en capital que ceux dont la technologie est plus mature, cela explique donc que les Etats Unis exporteraient des biens nécessitant du travail qualifié et un esprit d'entreprise innovant et importeraient des biens d'équipement intensifs en capital.

Ce paradoxe a ainsi favorisé une remise en cause des premiers modèles, tout en les enrichissant à l'aide de la prise en compte de la qualification du travail humain. Il a ainsi permis l'éclosion d'un courant de réflexion basé sur l'importance de la technologie dans le courant des échanges internationaux.

Après les conclusions de Leontief, le capital humain et par là même les fondements de la qualification du travail allaient devenir une des bases majeures des avantages comparatifs. Cette approche empirique est qualifiée **d'approche néo-factorielle**. Selon cette approche, le capital humain est créé grâce à l'investissement du pays dans l'éducation et la formation qui permet d'obtenir du travail qualifié et aussi d'augmenter la productivité de la main d'œuvre et de renforcer les capacités exportatrices des entreprises.

Actuellement une bonne partie du commerce mondial s'établit entre pays industrialisés très similaires en dotations factorielles et technologiques, on ne peut donc pas expliquer l'échange uniquement par l'avantage comparatif.

1 - P.Krugman, M.Obstfeld, Op.cit, p72.

2-1-3- Limites des théories traditionnelles du commerce international

Qu'elles soient basées sur les différences de coûts ou sur les différences de dotations factorielles, Les théories traditionnelles souffrent d'un handicap majeur lié à plusieurs difficultés de réconciliation avec les faits.

Selon ces théories, l'échange se développe prioritairement entre pays différents et il concerne des produits eux même différents. Or, à partir des années 70 la réalité est toute autre, montrant que le commerce est de plus en plus le fait d'entreprises issues de pays développés ayant un niveau technologique et des dotations factorielles comparables et qui s'échangent de façon croissante des produits similaires désigné par le commerce intra-branche.

La remise en cause des avantages comparatifs a également été accentuée par la reconnaissance du rôle joué par le facteur technologique ayant conduit à l'émergence d'un nouveau courant de pensée qui a marqué le point de rupture avec les théories traditionnelles et qui est le courant néo-technologique.

2-2- Les théories fondées sur les différences internationales de technologie

Ces théories marquent le passage de la théorie traditionnelle vers la « nouvelle théorie » du commerce international. Elles sont apparues au début des années 1960, période à laquelle le progrès technique devient un thème de recherche crucial dans l'explication du commerce international.

La théorie est formulée d'abord par **Posner**, puis approfondie par **Hufbauer** et récemment formalisée par **Krugman**, cette approche a essayé de « rattraper » la théorie H.O.S en y apportant quelques modifications. L'idée principale est que l'introduction de nouveaux produits due à une innovation technologique confère un avantage comparatif temporaire au pays qui introduit ce nouveau produit.

Parmi les théories fondées sur les différences internationales de technologie on trouve : la thèse de l'écart technologique et la théorie du cycle du produit.

2-2-1- La thèse de l'écart technologique

C'est en 1961 que **M.Posner** développe une analyse centrée sur le changement technique. L'idée centrale, consiste à étendre à la sphère internationale les conséquences des activités de recherche et développement des firmes. En effet, en créant des procédés et/ou des produits nouveaux ces dernières, peuvent bénéficier d'un avantage absolu sur leurs partenaires pendant un certain temps et devenir exportatrices indépendamment des avantages naturels de leurs pays d'origine, le déterminant de ce commerce est désigné par l'écart technologique.

Ces idées ont été approfondies par **Hufbauer** (1970) puis récemment par **Krugman** (1979). Selon ce dernier¹, contrairement à celles des pays du Sud, les entreprises du Nord innovent. Les nouvelles industries doivent donc émerger en permanence au Nord dans le but de maintenir le niveau de revenu de cette zone, car les industries nouvelles sont destinées à disparaître tôt ou tard face à la compétition des bas salaires des pays du Sud. Les hauts salaires du Nord reflètent alors la rente de monopole pour les nouvelles technologies. Cela explique le fait que les pays avancés exportent des biens intensifs en nouvelles technologies et les autres des produits banalisés.

Ces auteurs se sont également intéressés à l'importance des investissements de l'Etat dans la connaissance (dépenses de recherche et développement, d'éducation supérieure, et d'équipements informatiques), qui conduisent à l'augmentation de la part des produits technologiques dans les exportations de biens manufacturés des entreprises.

A travers cette approche, l'accent est mis davantage sur les firmes et sur leurs stratégies que sur les caractéristiques nationales comme les dotations factorielles, elle montre en outre que les déterminants des flux commerciaux ne sont pas stables dans le temps. Toutefois elle n'explique qu'une partie des échanges internationaux car parallèlement aux exportations des biens à fort contenu technologique, il existe un commerce de biens banalisés qui peut être expliqué par les théories traditionnelles.

2-2-2- La théorie du cycle du produit

Vernon, s'est inspiré du concept de cycle de vie du produit utilisé en marketing et l'a enrichi en introduisant la dimension internationale, les différentes étapes du cycle correspondent à des stratégies particulières des firmes pour approvisionner les marchés national et étranger.

Selon lui, les firmes américaines de l'industrie présentent jusqu'en 1970, une séquence d'insertion dans les échanges internationaux en quatre étapes² :

- Le produit nouveau, produit en petites séries est vendu exclusivement aux Etats Unis à un prix élevé ;
- Le début de la standardisation fait baisser le prix de vente et des exportations destinées à des consommateurs étrangers à niveau de revenu élevé apparaissent et se développent;
- L'apparition de concurrents étrangers conduit les firmes américaines à aller produire à l'étranger en substituant la production à l'étranger du bien maintenant banalisé aux exportations ;
- Le déclin de la demande aux Etats Unis, conduit les firmes à arrêter la production du bien sur le territoire américain, la demande résiduelle est satisfaite par des importations en provenance des filiales à l'étranger.

1 - J.De Melo, J.M.Grether: « Commerce international: théories et applications », De Boeck, Paris, 1997, p131.

2 - Idem.

La théorie de Vernon a ainsi été utilisée comme cadre de référence pour expliquer le phénomène de multinationalisation des firmes.

2-2-3- Limites des théories fondées sur les différences internationales de technologie

Le plus grand mérite de ces théories est d'avoir démontré d'une part, que la technologie n'est pas fixe dans le temps, et d'autre part, qu'elle a un coût qui confère aux entreprises innovatrices un avantage concurrentiel, qu'elles peuvent exploiter dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation. Toutefois, ces théories n'ont pas été exemptes de certaines critiques à savoir :

- Elles laissent dans l'ombre une partie du commerce international car tous les échanges ne peuvent être ramenés à l'innovation ;
- Elles n'offrent pas d'explication à la coexistence dans de nombreuses branches d'importations et d'exportations simultanément;
- Elles n'expliquent pas certaines stratégies des firmes multinationales, qui se développent selon un schéma différent de celui prévu dans la thèse initiale. Elles produisent des biens standardisés directement à l'échelle mondiale, le processus de production étant réparti entre les divers pays et les ventes s'effectuant sur tous les marchés.
- Par ailleurs, Vernon lui-même s'étant rendu compte des modifications du commerce mondial à partir des années 70, a reconnu dans une contribution postérieure que sa thèse initiale doit être reconsidérée du fait de l'accélération du processus d'innovation, d'exportation et d'investissements directs étrangers et de l'émergence d'entreprises innovatrices issues de pays autres que les Etats-Unis à savoir le Japon et certains pays d'Europe.

En dépit de ces limites, le thème du changement technique comme facteur déterminant une partie des échanges internationaux continue malgré tout à être exploré, mais il reste un thème relativement marginal par rapport aux nouvelles analyses qui sont apparues dès la fin des années 70.

2-3- La « nouvelle théorie » du commerce international

L'émergence de la nouvelle théorie du commerce international, est due essentiellement au fait qu'actuellement une grande part des flux internationaux est le fait d'entreprises issues de pays dont le niveau de développement est assez semblable n'affichant pas d'avantages comparatifs marqués.

La « nouvelle théorie » du commerce international se démarque des théories traditionnelles essentiellement, par le fait qu'elle se base sur des hypothèses radicalement différentes et qu'elle utilise de nouveaux outils puisés principalement de la micro-économie et de l'économie industrielle.

Une autre caractéristique de cette théorie est qu'elle ne correspond pas à un corps d'analyse unifié, mais plutôt à un ensemble de travaux développés par différents auteurs. Elle a émergé suite à l'article de **Krugman** en 1979 consacré au rôle de la différenciation des produits dans l'explication des échanges internationaux et à l'ouvrage de **Krugman** et **Helpman** de 1985, qui considèrent que trois caractéristiques du commerce contemporain ne sont pas expliquées par la théorie traditionnelle¹ :

- Les échanges internationaux se développent le plus rapidement entre les pays les plus développés qui présentent des dotations factorielles très voisines;
- Le commerce intra branche constitue une part significative des échanges internationaux ;
- Les firmes multinationales ignorées par les théories traditionnelles, sont à l'origine d'une part importante des échanges entre nations.

Il est par conséquent, devenu nécessaire de rechercher des explications pour ces trois phénomènes au sein d'une nouvelle théorie basée sur des principes différents de ceux des théories traditionnelles, et ayant un double objectif² : un objectif empirique, qui est celui d'expliquer les phénomènes constatés et un objectif d'ordre théorique, qui est celui d'appliquer de nouveaux instruments d'analyse à ce domaine d'étude.

Enfin, cette nouvelle théorie est basée sur la remise en cause de la concurrence pure et parfaite et des rendements constants, grâce au phénomène des économies d'échelle et de différenciation des produits.

2-3-1- Commerce international et économies d'échelle :

Il y a économie d'échelle dans une branche ou une firme si l'accroissement du volume des facteurs utilisés engendre une augmentation plus élevée en pourcentage de la production. L'explication du commerce international diffère selon qu'on soit en présence d'économies d'échelle externes ou internes.

Dans le cas des économies d'échelle externes, le coût unitaire de production dépend de la taille du secteur et non de celle d'une firme spécifique, elles sont liées à la concentration de la production dans une région géographique donnée³. Dans ce cas, le secteur peut comprendre une multitude de petites entreprises et sera parfaitement concurrentiel. Selon Marshall, il existe trois sources d'économies d'échelle externes⁴ :

- La garantie pour chaque firme d'être à proximité d'un grand nombre de fournisseurs spécialisés ;
- L'assurance de bénéficier d'un bassin de main d'œuvre important ;

1 - M.Rainelli : « Les théories du commerce international », Op.cit, p31.

2 - M.Rainelli : « La nouvelle théorie du commerce international », Ed. La découverte, paris, 1997, p19.

3 - On cite souvent l'exemple de l'industrie des semi-conducteurs de la silicon valley en Californie.

4- P. Krugman, M.Obstfeld , Op.Cit, p143.

- L'opportunité de profiter d'externalités de connaissance, c'est-à-dire, d'échange informel d'informations et d'idées.

L'existence d'économies d'échelle externes, a pour effet de favoriser toutes choses égales par ailleurs les nations, qui produisent des volumes importants et de renforcer les spécialisations industrielles, elle permet en outre d'expliquer pourquoi un commerce intra-branche est possible entre deux pays similaires, tout en conservant un cadre de concurrence pure et parfaite.

Dans le cas des économies d'échelle internes, le coût unitaire de production diminue lorsque la taille de la firme augmente, l'avantage est donc conféré aux grandes firmes. Plusieurs structures de marchés peuvent être rencontrées :

- Le monopole si les économies d'échelle sont continues ;
- L'oligopole, si elles sont limitées à un niveau particulier de production, dans ce cas la taille minimale optimale détermine le nombre de firmes susceptibles de produire sur le marché. Les firmes peuvent également pratiquer le dumping réciproque, ce qui peut expliquer le commerce de biens similaires entre pays identiques.

L'ouverture internationale dans ce cas, permet aux firmes grâce à l'augmentation de la taille du marché, d'exploiter plus largement les économies d'échelle, et aux consommateurs un plus grand choix de variété de chaque bien.

Mais l'étude du commerce international par le phénomène des économies d'échelle va de pair avec la notion de différenciation des produits.

2-3-2- Commerce international et différenciation des produits

Comme pour les économies d'échelle, l'existence de produits différenciés engendre des courants d'échange internationaux, alors même que les pays peuvent être proches en termes d'avantages comparatifs.

Dans ce cas, la base du commerce international est la demande de variété de la part des consommateurs, qui va pousser les firmes à différencier leurs produits, de sorte à ce que chacune soit en position de monopole, situation désignée par **Chamberlin**, par la concurrence monopolistique. Ceci explique l'échange croisé de produits similaires entre deux économies identiques, ce qui conduit à l'élargissement de la gamme de produits offerts par les entreprises et permet ainsi aux consommateurs d'obtenir des produits combinant des caractéristiques plus proches de leur goût.

Ainsi l'analyse à partir des rendements d'échelle et de la différenciation des produits a permis de déceler des gains supplémentaires que les pays peuvent tirer de l'échange international¹:

- Des gains d'économies d'échelle provenant de la spécialisation ;

1- J.De Melo, J.M.Grether, Op.cit. p293.

- Des gains liés à l'augmentation de la variété des produits ;
- Des gains de rationalisation provenant du départ de firmes, qui quittent le marché en réponse à la concurrence nouvelle de la part des firmes étrangères.

2-3-3- Intégration des firmes multinationales dans l'analyse

La nouvelle théorie du commerce international, va au delà de l'exportation pour expliquer les raisons qui poussent les firmes à délocaliser leur production à l'étranger, du fait de l'importance accrue des flux de capitaux entre pays. Plusieurs auteurs ont essayé d'expliquer les raisons qui poussent les firmes à délocaliser leur production à l'étranger.

A- La théorie éclectique de Dunning

Egalement connue sous l'acronyme **OLI**, son objectif est de présenter les avantages qu'ont les firmes multinationales à se délocaliser. **Dunning** distingue alors trois grands types d'avantages à la multinationalisation, permettant également aux entreprises de choisir le mode d'approche du pays étranger : exportation, cession de technologie ou investissement direct.

- **Les avantages spécifiques (owner ship advantage) « O » :**

Ils sont liés aux actifs mobiles et incorporels détenus par l'entreprise, tels que le capital humain (y compris les compétences en commercialisation et le savoir faire technique), la différenciation des produits, l'image de marque, la qualité des produits, les droits de propriété (brevet, formules et marques commerciales) et la technologie.

- **Les avantages de localisation (location advantage) « L » :**

Ils concernent la situation économique et politique du pays visé (degré de stabilité), disponibilité de moyens de transport, accessibilité à certaines ressources (main d'œuvre, matières premières, infrastructures, équipement), barrières culturelles et réglementaires, et potentiel du marché (droits de douane, barrières tarifaires).

- **L'internalisation (internalization advantage) « I »**

En internalisant les FMN, peuvent réduire les coûts relatifs aux opérations liées aux imperfections du marché (coûts de transaction), en optant pour l'implantation plutôt que pour l'exportation. Par ailleurs l'internalisation permet aux firmes de protéger leurs avantages monopolistiques (marques commerciales et savoir faire).

En fonction du type d'avantage détenu, l'entreprise peut ainsi choisir son mode de présence sur le marché étranger. Si elle détient seulement un avantage spécifique (O), à travers par exemple, la détention d'un brevet sur une invention, elle peut se contenter de l'octroi d'une licence à un tiers : elle n'a pas intérêt à produire elle-même le bien (pas d'avantage à l'internalisation) dans le pays visé. S'il existe des avantages spécifiques à la firme et des avantages à l'internalisation (OI), l'entreprise exporte : elle produit elle-même le bien en s'appuyant sur ces spécificités, mais une localisation dans le pays visé, qui ne détient

pas d'avantage comparatif, est inutile. Enfin, si les trois avantages se combinent, la firme choisira l'investissement direct étranger.

Le tableau suivant, résume les différents avantages liés à la multinationalisation selon Dunning :

Tableau n° 03 : Paradigme O.L.I de Dunning : « Récapitulatif des différents avantages à la multinationalisation »

Avantage de propriété « O »	Avantage à la localisation « L »	Avantage à l'internalisation « I »
1. Propriété technologique. 2. Economies d'échelle. 3. Différenciation. 4. Dotations spécifiques. 5. Accès aux marchés des facteurs et des produits. 6. Multinationalisation antérieure.	1. Différence des prix des inputs ; 2. Qualité des inputs ; 3. Coûts de transport et de communication ; 4. Distance psychique ; 5. Distribution spatiale des inputs et des marchés.	1. Baisse du coût d'échange ; 2. Réduction de l'incertitude ; 3. Contrôle de l'offre, des hommes, des capitaux et de l'organisation ; 4. Contrôle des langues et des cultures ; 5. Possibilités d'entente ; 6. Internalisation des externalités ; 7. Inexistence des marchés à terme.

Source: J.Dunning, Multinational entreprises and the global economy. Cité par J.L.Muchielli : « relations économiques internationales », éd Hachette, collection « les fondamentaux », Paris, 2005, p92.

B- La recherche d'avantages spécifiques

C'est une théorie développée par **Hymer** (1960), puis complétée par **Kindleberger** (1969). Selon **Hymer**, les entreprises qui possèdent un avantage oligopolistique et qui sont de ce fait, en position pour tirer parti des imperfections du marché, peuvent l'exploiter en investissant à l'étranger, pour compenser les coûts et les risques liés à cette opération de production à l'international.

Les avantages spécifiques (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, expérience managériale...), constituent donc selon **Hymer** une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises.

C- Effet du cycle de vie des produits

Il s'agit de la théorie de Vernon expliquée précédemment

D- La théorie des coûts de transaction

A l'origine, cette théorie est développée par **Coase** en 1937, dans le but d'expliquer les raisons de l'existence des firmes dans une économie de marché. Il a ainsi identifié les différents coûts d'utilisation du marché¹ : les coûts de recherche et d'informations, les coûts de négociation et de décision et les coûts de surveillance et de contrôle.

Par la suite, **Williamson** fondera l'analyse économique des coûts de transaction en essayant de répondre à la question suivante : « *comment organiser les transactions de façon à économiser de la rationalité tout en se gardant des risques d'opportunisme des individus ?* »². La firme dans ce cas, est considérée comme un substitut fonctionnel à la confiance dans un environnement incertain.

Les coûts de transaction sont donc définis³ comme « *l'ensemble des ressources utilisées lors de la négociation, de la conclusion et du suivi du contrat portant le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre, d'une organisation à une autre.* ».

Williamson, distingue :

- Les coûts ex-ante qui correspondent à la première étape de la transaction où il est procédé à l'établissement du contrat. Cette étape prend fin dès qu'un accord est établi sur les intentions des parties. Ces coûts sont liés à la recherche de futurs partenaires, aux études du système juridique du risque pays, à la mise en place d'avant projets, aux coûts attachés à la sauvegarde d'un accord éventuel précédent et aux coûts liés à la rédaction du contrat.
- Les coûts ex-post qui correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les contractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles. Ils sont liés, aux coûts générés par l'application de clauses contractuelles inadaptées faisant dériver le contrat de son but initial, aux coûts de marchandage et de renégociation découlant des corrections, des erreurs ou omissions contenues dans les clauses contractuelles, aux coûts de structure liés aux comportement de passager clandestin, aux coûts liés au retrait d'un des contractants (faillite, divergence de stratégie), aux coûts d'opportunisme occasionnés par l'immobilisation d'actifs destinés à garantir le respect par les deux parties des clauses contractuelles et aux coûts d'engagement liés au paiement de pénalités en cas de rupture contractuelle.

1 - O.Bouba.Olga : « L'économie de l'entreprise », le Seuil, Paris, 2003, p67.

2 - Article de P.Joffre : « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXI^e siècle », in G.Keonig : « De nouvelles théories pour gérer la firme du XXI^e siècle », Economica, 1999, p142.

3- Idem, p 148.

Williamson, a également identifié les facteurs conduisant à la formation des coûts de transaction et qui sont :

- La rationalité limitée, qui implique la difficulté d'élaborer des contrats qui prévoient toutes les éventualités ;
- La spécificité des actifs qui correspondent aux investissements, devant être entrepris pour soutenir une transaction, particulière, et que ces investissements ne sont pas redéployables sur une autre transaction ;
- L'opportunisme qui est une attitude visant à divulguer sur le marché des informations fausses, à omettre des données importantes pour la conclusion d'un contrat ou toute attitude visant à privilégier les intérêts d'une partie au détriment d'une autre.

Comme toute transaction, l'exportation, s'accompagne d'un ensemble important de coûts d'ordre physique et informationnel, ils sont liés à la recherche d'intermédiaires locaux, à la vérification de leur qualité, aux coûts de négociation ex-ante, à la rédaction et la définition des contrats encadrant la réalisation de l'échange, et aux procédures de résolution des conflits. En outre, le passage d'un contexte environnemental à un autre engendre des coûts de transaction particulièrement accentués par l'incertitude que la firme doit assumer pour développer son activité : distance culturelle et différences règlementaires, fiscales et légales, comportements et goûts des consommateurs. Ces coûts peuvent constituer de véritables barrières commerciales. L'entreprise en voie d'internationalisation peut également utiliser cette théorie pour choisir le mode d'approche du marché étranger.

2-3-4 Intégration des politiques commerciales et industrielles stratégiques

Tandis que la théorie traditionnelle a préconisé le libre échange comme unique source de croissance, la nouvelle théorie a tenté de justifier une intervention publique sur les activités internationales des entreprises, par le biais de la politique industrielle ou commerciale.

Le premier modèle de référence est dû à **James Brander** et **Barbara Spencer** en 1983, qui ont développé l'idée selon laquelle, dans le cadre d'une concurrence oligopolistique, une nation peut avoir un gain à l'échange grâce à la mise en place d'une politique commerciale (instauration de barrières aux échanges), ou industrielles stratégiques (mise en place de subventions).

Mais du fait de la non robustesse des résultats empiriques obtenus, les auteurs ont eux même remis en cause cette approche considérant le libre échange comme étant la politique optimale.

2-3-5 -Avantages et limites de la nouvelle théorie du commerce international

Bien que la nouvelle théorie du commerce international, ne soit à l'origine d'aucun concept novateur du fait qu'elle s'est contenté d'appliquer à ce domaine des outils déjà utilisés en micro-économie et en économie industrielle, elle a permis toutefois de modifier la

vision du commerce qui a caractérisé les théories traditionnelles grâce à l'analyse de la différenciation, de la multinationalisation et des politiques commerciales stratégiques.

Mais les tests empiriques étant décevants, il faut par conséquent considérer qu'elle a rencontré sur ce plan le même échec que la théorie traditionnelle.

Ce bref parcours des différentes théories du commerce international nous a permis de constater que l'exportation, qu'elle soit basée sur les avantages comparatifs du pays ou les stratégies des firmes reste une nécessité pour les entreprises.

II- Les actions de l'Etat dans le cadre de la promotion des exportations des entreprises

Il est clair qu'à l'échelle internationale, ce sont les entreprises qui se concurrencent, mais l'Etat a néanmoins son rôle à jouer par la mise à la disposition des entreprises d'un cadre économique, législatif et social à même de leur permettre d'améliorer leur compétitivité. En effet, le nouveau contexte de la compétition économique, culturelle et technologique amène les états à participer au combat aux cotés de leurs entreprises. D'ailleurs, les Pouvoirs Publics interviennent même dans les pays développés pour promouvoir leur commerce extérieur à travers des organismes spécialisés tels que le ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie (MITI) au Japon, ou encore l'Advoracy Center aux Etats Unis.

Avant, le rôle de l'Etat était tributaire de sa dotation initiale en facteurs de production, mais aujourd'hui face à la mondialisation des échanges, et à l'accentuation de la concurrence, ce dernier doit forger et construire de nouveaux avantages concurrentiels¹. La compétitivité internationale d'une entreprise est donc intimement liée à la compétitivité de sa nation, qui elle-même dépend de facteurs quantitatifs (niveau des salaires, fiscalité et taux de change) et qualitatifs (qualité des infrastructures, niveau de formation, qualité de l'information destinée aux entreprises).

L'action de l'Etat pour stimuler le développement international des entreprises peut être directe ou indirecte.

1- Les mesures directes

Ces mesures interviennent au cours de l'opération d'exportation elle-même, elles visent à faciliter aux exportateurs, l'accès aux marchés étrangers et à les couvrir contre les différents risques liés aux opérations de commerce extérieur.

Ces mesures portent sur la mise à la disposition des entreprises :

- Des moyens de financement nécessaires, pendant toute la durée de la transaction ;
- De produits d'assurance destinés à garantir les entreprises contre les différents risques inhérents à une opération d'exportation ;

1 - B.Desgardins : « Le nouvel environnement international », Dunod, Paris, 1997, p205.

- D'un ensemble de facilitations d'ordre réglementaire, fiscal, logistique et douanier, pour acheminer les produits vers les marchés étrangers ;
- D'une plus grande flexibilité dans la détermination du taux de change et un desserrement progressif du contrôle des changes, en accordant aux opérateurs des facilités de transfert et en leur permettant de détenir des comptes en devises.

En outre, c'est également d'une politique industrielle préalable que dépend l'efficacité de mesures spécifiques à l'exportation, dont l'objectif est de promouvoir un appareil productif compétitif.

2 - les mesures indirectes

Leur objectif est d'améliorer les conditions de production, et d'offrir aux entreprises un environnement économique propice pour améliorer leur compétitivité internationale, et partant leur capacité exportatrice.

En effet, selon Michael Porter¹, l'environnement de l'entreprise est déterminant dans sa capacité à détenir un avantage concurrentiel à l'international, selon lui, ce dernier se révèle plus ou moins favorable à l'éclosion d'avantages concurrentiels selon quatre grands paramètres :

- **Les facteurs** : ils représentent les dotations du pays en ressources humaines, (effectif, qualifications), ressources en savoir (savoir scientifique, universités, centre de recherche...), ressources en capital (volume des capitaux disponibles pour le financement) et infrastructures (transport, communication, réseau postal, transfert de fonds..) ;
- **La demande** : il s'agit des conditions de la demande relatives à chaque pays, à ses spécificités socioculturelles, à ses valeurs et à ses traditions. C'est à travers la nature et la variété des besoins des consommateurs, que la demande intérieure exerce une pression sur les entreprises pour innover. Les besoins et les goûts sont par la suite susceptibles d'être communiqués à l'étranger (cinéma, télévision, immigration, venue d'étrangers en formation), ce qui stimule l'exportation ;
- **Les industries amont et apparentées** : il s'agit des performances conjuguées entre les différents acteurs d'une filière au sein d'un même pays. Ainsi les industries amont compétitives sur le plan international procureront des avantages aux industries situées en aval. Quant aux industries apparentées qui mettent en jeu des produits complémentaires (ordinateurs et logiciels), cela permet des effets d'entraînement ;
- **Stratégie et structure des entreprises domestiques** : il s'agit de la stratégie adoptée par les entreprises, leur mode d'organisation et la force de la concurrence locale. En effet, la vigueur de la concurrence intérieure oblige les entreprises à exporter pour assurer leur croissance.

1- M.Porter : « l'avantage concurrentiel des nations », Inter-éditions, Paris, 1993, pp 79-80.

La combinaison de ses facteurs constitue, ce que Porter a désigné par le « diamant » ou losange de la performance. Ce losange est un système interactif et interdépendant, car la portée d'un déterminant est fonction de chacun des trois autres. Ce caractère interactif, fait que les avantages de plusieurs déterminants procurent des incidences bénéfiques qui sont extrêmement difficiles à imiter ou à reproduire par des concurrents étrangers.

Pour stimuler les exportations des entreprises, l'Etat doit donc offrir un environnement macroéconomique favorable, grâce aux actions suivantes :

2-1 La politique de mise à niveau

Elle vise à aider les entreprises, non encore prêtes à affronter la concurrence étrangère, à s'adapter aux nouvelles conditions des marchés, à moderniser leurs stratégies et leurs méthodes d'organisation et de gestion et à améliorer les pratiques d'utilisation des technologies de formation et de recherche et développement. Ce programme comporte deux composantes¹ :

- Une mise à niveau des entreprises industrielles : qui est un plan de restructuration des entreprises axé sur les investissements matériels (usines, renouvellement des équipements, modernisation des procédés technologiques, acquisition de matériel informatique ou de laboratoire...etc.) et sur les investissements immatériels (ressources humaines, organisation, savoir faire, études et prospection, assistance technique pour l'amélioration de la qualité des produits).
- Des réformes qui visent à améliorer l'efficacité du cadre général des affaires en vue de réduire les coûts de transaction et permettre aux entreprises, par une maîtrise des coûts et une meilleure productivité d'être plus compétitives. Ces réformes comportent la création de structures d'appui à l'acquisition des technologies nouvelles, à l'amélioration de la qualité, l'amélioration des infrastructures de base en particulier dans le domaine des services, de télécommunication et d'information et dans les transports, la poursuite des mesures de libéralisation de la concurrence interne et externe en vue d'une réduction de toutes les distorsions qui affectent le cadre concurrentiel et les échanges extérieurs.

2-2- La promotion de la formation et du développement technologique

En investissant dans l'éducation et la formation, l'Etat peut contribuer à accroître le niveau de qualification de la population et par là même le niveau de développement technologique, qui constitue un facteur de compétitivité important pour les entreprises. En outre, l'adoption de nouvelles techniques de production et la facilité d'accès aux NTIC, peut ouvrir la voie à une spécialisation dans les produits nouveaux à plus grande valeur ajoutée.

2-3- La stimulation de la demande interne

L'existence d'une demande interne et sophistiquée peut avoir des effets positifs sur la compétitivité des entreprises à l'international. L'Etat peut la stimuler, en tant que client, grâce au marchés publics, s'il se montre comme un acheteur exigeant et sophistiqué ou via des

1- T.Ben Marzouka, Op.cit., pp 305-306

règlementations portant sur les normes de produits et les procédés de production, touchant les performances, la sécurité et l'impact sur l'environnement.

2-4- La mise en place d'une politique industrielle ciblée

Il s'agit d'encourager l'investissement dans des industries ayant un potentiel à l'exportation et pouvant avoir des effets d'entraînement sur le reste de l'économie. A titre d'exemple, au Japon, la politique menée en faveur de l'industrie des semi-conducteurs a profité beaucoup à d'autres industries, dont elle était le fournisseur.

2-5 La stimulation de la concurrence domestique et la promotion de l'esprit d'entreprise

La concurrence et la saturation du marché intérieur, peuvent pousser les entreprises vers l'exportation et la création d'entreprises, permet l'apparition de nouveaux segments et l'utilisation d'intrants et de technologies nouvelles. Bien que l'entrepreneuriat relève avant tout de l'attitude culturelle par rapport au risque, l'Etat peut toutefois jouer un rôle par la mise à disposition de capitaux, et autres incitations fiscales.

2-6 La politique commerciale

L'ouverture du pays aux marchés étrangers, comme nous l'avons vu, constitue une opportunité pour les entreprises. En effet, les stratégies d'industrialisation par substitution aux importations, prônées par certains pays en développement entre la deuxième guerre mondiale et les années 1970, visant à protéger les industries naissantes, se sont soldées par un échec, du fait qu'elles ont conduit à une crispation de leurs économies, à une perte de compétitivité liée à l'absence de concurrence, et elles ont favorisé une échelle de production beaucoup trop petite pour être efficace. La libéralisation, quant à elle permet aux entreprises d'accéder plus facilement aux marchés des pays partenaires, à condition que les négociations soient bien menées et accompagnées par une adaptation du cadre législatif et réglementaire.

2-7 La politique attractive vis-à-vis des investissements étrangers

Plusieurs pays en développement, ont pu diversifier leurs exportations et sortir de leur spécialisation grâce à une politique attractive vis-à-vis des investissements directs étrangers. En plus de stimuler les exportations, cela permet des transferts de technologies et de savoir-faire, qui vont permettre aux pays en question, d'exporter des produits à fort contenu technologique.

Ainsi, en réalisant une plus grande compétitivité, un pays réalise une évolution de sa spécialisation en s'orientant vers les exportations de biens manufacturés. En effet, actuellement les gains des parts de marché découlent de la capacité d'un pays à se positionner sur des produits dynamiques et/ou sur des marchés en expansion.

SECTION 3 : LA NECESSITE DE LA PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION INTERNATIONALE DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

La nécessité d'exporter a souvent été conçue comme une pratique défensive de l'entreprise, du fait qu'elle permet de répartir les risques et d'échapper à un marché national étroit ou saturé. Mais les évolutions économiques contemporaines conduisent de plus en plus à appréhender l'exportation comme une modalité de développement à part entière de l'entreprise. Par conséquent, la décision de s'orienter vers un développement international, même via une simple exportation doit faire inévitablement l'objet d'une démarche organisée, qui s'appuie sur les outils de l'analyse stratégique. C'est donc dans le cadre des grands axes de développement de l'entreprise, que doivent se dessiner ses objectifs internationaux en matière notamment de degré d'engagement à l'international et de son cadre géographique.

Dans cette section, nous parlerons de développement de l'entreprise à l'international, plutôt que d'exportation, car le premier reflète une vision plus dynamique et s'inscrit dans le cadre d'une présence durable sur les marchés étrangers.

I- Les avantages de l'internationalisation pour l'entreprise

L'ouverture internationale, consiste pour une entreprise à vendre des produits et/ou des services hors de son marché d'origine¹. Elle s'exprime à travers le pourcentage export du chiffre d'affaires (HT), réalisé à l'étranger comparé au chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Comme nous l'avons montré précédemment, l'environnement international actuel, recèle plusieurs opportunités, dans la mesure où le marché mondial s'agrandit, l'accès à la technologie devient moins coûteux et plus rapide, et les barrières aux échanges tendent à disparaître. De ce fait, les entreprises peuvent difficilement envisager leur développement à moyen terme ou même évaluer leur compétitivité si elles ne s'inscrivent pas dans une logique, qui place la dimension internationale au cœur même de leur réflexion stratégique².

L'ouverture internationale d'une entreprise permet à la fois des avantages commerciaux et des avantages stratégiques³.

1- les avantages commerciaux

Sur le plan commercial, l'exportation permet à l'entreprise :

- De rechercher de nouveaux débouchés lorsque le marché national est étroit ou saturé, notamment pour les PME ayant adopté une stratégie de spécialisation ;
- De répartir les risques conjoncturels et de réguler les ventes de l'entreprise, car le ralentissement de la croissance économique dans un pays, peut être compensé par des

1 - C.Croué : « Marketing international », De Boeck, Bruxelles, 2006, p119.

2- J-P Lemaire, Op.cit., p16.

3 - Voir C.Pasco-Berho: «Marketing international», Dunod, 2002, pp28-31 et P.Joffre : « L'entreprise et l'exportation », Ed. Vuibert, 1987, pp9-10.

commandes en provenance de l'étranger. C'est également le cas des activités saisonnières, pour lesquelles l'exportation permet de profiter des décalages géographiques ;

- De rallonger la durée de vie du produit, lorsque les phases de son cycle de vie sont décalées entre les régions ;
- De contrer les offensives commerciales des entreprises étrangères sur leurs propres marchés ;
- D'amortir, pour les grandes entreprises les énormes dépenses de recherche et développement et de marketing grâce aux économies d'échelle ;
- De rechercher de nouvelles voies de développement lorsque le marché domestique est caractérisé par le développement de produits de substitution, l'évolution des conditions de vie et la modification des habitudes de consommation ;
- De suivre la clientèle à l'étranger, il s'agit dans ce cas, d'une internationalisation d'entraînement que l'on rencontre dans le secteur des services (hôtellerie, banque, compagnies d'assurance) ;
- De tirer profit de l'ouverture des marchés et de la suppression des barrières tarifaires et non tarifaires vers certaines régions ;
- Enfin, le développement international, peut être tout simplement lié à des facteurs d'opportunité tels que la réception d'une commande spontanée de l'étranger ou tout simplement de la nécessité d'écouler une production excédentaire.

2- Les avantages stratégiques

Dans ce cas, l'ouverture internationale, relève d'une conception offensive qui permet à l'entreprise de mesurer sa compétitivité, sa flexibilité et sa capacité d'adaptation à un environnement turbulent. Sur le plan stratégique, l'exportation permet donc de :

- Tirer internationalement parti d'une image favorable ou d'un avantage compétitif acquis au sein de son espace domestique ;
- Valoriser ses produits et son savoir faire au-delà des frontières.

Il est important de noter, le rôle du (des) dirigeant (s) dans le processus d'internationalisation de l'entreprise. En effet, la structure du pouvoir, le mode de gouvernance, l'attitude par rapport au risque peut encourager ou freiner voire empêcher le processus de développement international de l'entreprise.

II - Le processus de l'ouverture de l'entreprise à l'international

L'ouverture internationale de l'entreprise se fait de manière progressive, liée généralement à l'acquisition de l'expérience nécessaire. C'est un processus d'apprentissage qui comporte des étapes différentes, concernant à la fois l'implication dans le mode

d'exportation et le sentier d'expansion géographique qui conduit l'entreprise de pays proches, vers des pays progressivement éloignés¹.

1- la logique d'ouverture à l'international

Généralement, l'ouverture internationale découle d'un processus logique, qui implique un engagement progressif de l'entreprise sur les marchés étrangers². Cette progressivité concerne à la fois les objectifs géographiques qui conduisent les entreprises à se déplacer des pays culturellement proches vers des pays lointains ; la distance psychique liée à la langue, au niveau d'éducation, et à la législation et enfin à l'engagement en termes de moyens et de ressources.

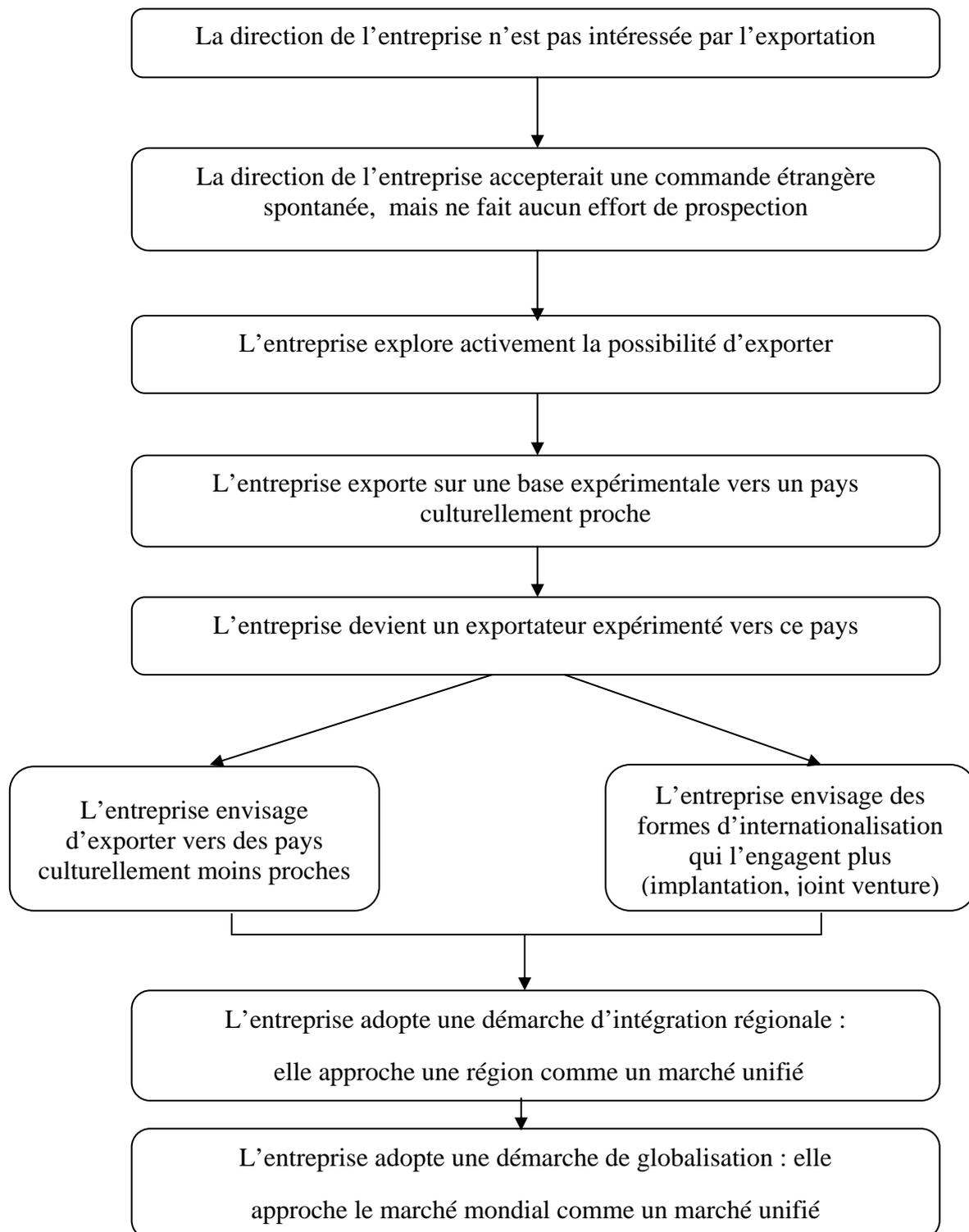
Elle suit le plus souvent, un processus désigné par le modèle **UPPSALA** développé par **Johanson, Wiedersheim** et **Vahlne**, qui prennent appui sur la théorie behavioriste pour expliquer les étapes de l'engagement d'une entreprise à l'international. Ce processus démarre d'une exportation occasionnelle vers l'exportation via une filiale en passant par l'exportation via un agent. A travers cette conception, l'exportation apparaît comme une innovation au même titre que le lancement d'un nouveau produit³. Elle suit un processus d'apprentissage qui comporte des étapes successives que l'entreprise est tenue de respecter, comme le montre la figure suivante :

1 -P.Joffre, « L'entreprise et l'exportation », Op.cit. p12.

2 -P.Joffre : « Comprendre la mondialisation des entreprises », Ed.Economica, Paris, 1994, pp12-14

3 -P.Joffre , « L'entreprise et l'exportation », Op.cit., p11

Figure n°1 : la logique d'ouverture à l'international



Source : D'après P.Joffre « Internationalisation de l'entreprise », encyclopédie de gestion, Economica, 1989, pp1556-1586, repris dans P.Joffre, « comprendre la mondialisation des entreprises », Economica, 1994, p12.

2- Les différentes phases du développement international

En prenant en compte le pourcentage du chiffre d'affaires total annuel réalisé à l'étranger, on distingue quatre phases de développement international¹ :

2-1 L'ouverture sporadique : (ethnocentrisme)

Dans ce cas, l'exportation représente moins de 5% du chiffre d'affaires. Cette phase correspond à un démarrage des ventes de marchandise vers un ou plusieurs marchés étrangers, suite à la réception d'une commande. Le chiffre d'affaires export est considéré soit comme un complément d'activité, soit comme une opportunité de développement.

Durant cette phase, l'entreprise est tenue de maîtriser les opérations courantes de logistique export, de modes de paiement internationaux et de découvertes des intermédiaires spécialisés.

2-2 Le courant régulier d'affaires (polycentrisme) :

L'exportation varie entre 25 à 33% du chiffre d'affaires, cette phase se caractérise par un élargissement des marchés avec lesquels l'entreprise commence à travailler, et l'augmentation du nombre de clients nouveaux par marché. Elle entraîne l'entreprise dans des décisions de suivi commercial et de prospection et exceptionnellement au recours aux outils d'études marketing.

Durant les deux phases précédentes désignées également par l'internationalisation initiale, l'entreprise adopte une approche prudente et exploratoire, elle limite son engagement et réserve sa décision définitive en se cantonnant dans une implantation légère, un mode de présence peu impliquant, manifesté par le recours à des intermédiaires et partenaires locaux.

2-3 - La multinationalisation : (régiocentrisme)

Dans ce cas, le chiffre d'affaires export équivaut à 50% du chiffre d'affaires total. Une entreprise devient multinationale dès lors qu'elle possède au moins deux établissements distincts avec une personnalité juridique sur deux marchés géographiquement différents.

Cette étape exige de l'entreprise une maîtrise parfaite des phases courantes de l'administration des ventes et de la gestion commerciale export. En phase de démarrage, la micro multinationale appréhende difficilement cette étape car elle suppose une délégation des pouvoirs.

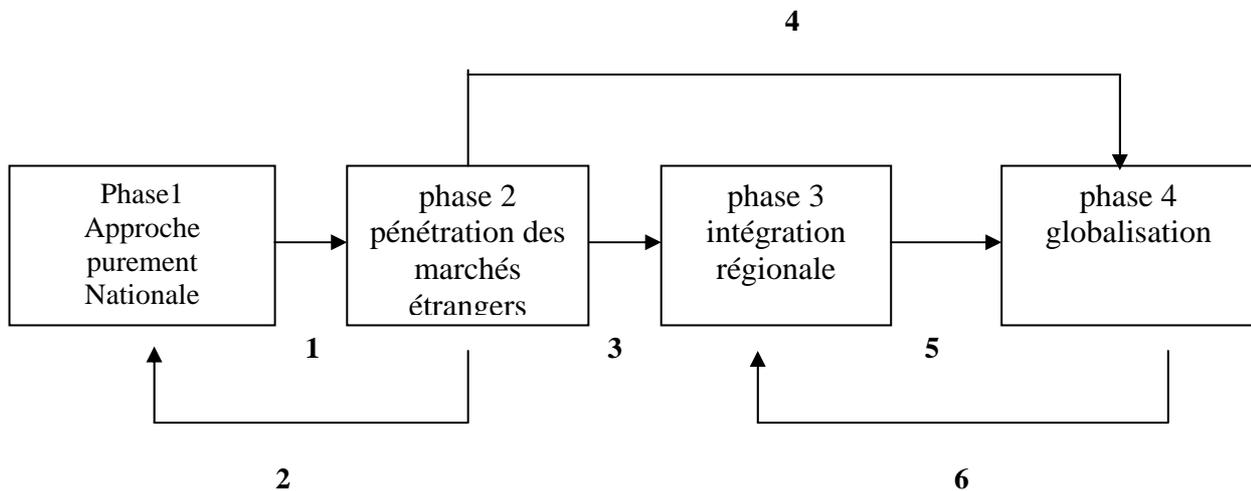
2-4 La mondialisation : (géocentrisme)

Dans ce cas, l'activité extérieure dépasse 80 % du chiffre d'affaires total. Cette phase représente le stade ultime de l'ouverture internationale, elle concerne des multinationales qui sont leaders mondiaux dans leur métier, et dont le marché local ne représente qu'une infime partie de leurs activités commerciales et industrielles. A ce stade, l'entreprise essaye

1 - C.Croué, Op.cit., pp 135-136.

d'harmoniser les schémas d'organisation et de management, dans le but de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer la rentabilité.

Figure n°2 : Le modèle des quatre phases dans le processus de développement international des entreprises.



Source : Inspiré de John Ellis et David Williams, d'après J.Jaussaud : « Stratégie internationale de l'entreprise », in les cahiers Français, N°275, Mars, Avril 1996, p111.

- 1-** Après une approche purement nationale, les entreprises décident de pénétrer les marchés étrangers, le plus souvent à partir d'exportations ;
- 2 -** A la suite d'expériences malheureuses certaines entreprises adoptent une stratégie de repli sur le marché national ;
- 3-** Après une pénétration réussie des marchés étrangers, les entreprises décident dans une troisième phase d'adopter une approche régionale qui consiste à adopter une stratégie coordonnée pour une région donnée ;
- 4-** D'autres entreprises passent directement de la deuxième phase à la phase de globalisation
- 5-** La phase de régionalisation est généralement suivie par une approche globale dans laquelle l'entreprise approche le marché mondial comme un marché unique ;
- 6-** La globalisation peut être remise en cause, suite à l'évolution de l'environnement.

Notons enfin, que les entreprises ne suivent pas toutes ce schéma de progression. Certaines sautent les étapes en passant directement d'un statut d'internationale à celui d'une entreprise globale, d'autres au contraire après l'échec d'une tentative d'internationalisation initiale se replient sur le marché domestique. En outre, certains facteurs externes (importance des coûts de négociation, existence de contraintes réglementaires, réaction des concurrents locaux), ou internes (utilisation simultanée de plusieurs modes d'entrée, raccourcissement radical du processus dû à l'expérience acquise par les firmes), peuvent rompre le caractère séquentiel de l'ouverture.

3 - Les modalités d'internationalisation

Les formes de l'internationalisation peuvent être classées selon qu'elles requièrent ou non des investissements directs étrangers et qu'elles correspondent ou non à une délocalisation des opérations productives en dehors du pays d'origine de l'entreprise considérée.

3-1 Les opérations commerciales sans investissement direct étranger

Ce sont des opérations purement commerciales qui n'impliquent ni production ni investissement direct à l'étranger. Elles regroupent les opérations d'exportation, sous forme directe (vente de produits ou de services) ou indirecte (contrats de gestion, vente de technologies) **(1)**, (voir le schéma ci-après)

3-2- Les opérations commerciales avec investissement direct étranger

Elles impliquent des investissements directs à l'étranger, mais la production se fait toujours dans le pays d'origine. Dans ce cas, l'entreprise installe à l'étranger des filiales de promotion des ventes, des unités de stockage, des unités de services ou des filiales de vente**(3)**.

3-3- Les opérations productives sans investissement direct étranger

Dans ce cas, les produits de l'entreprise sont fabriqués à l'étranger grâce à des contrats de licence, de franchise, ou d'opérations clés en main **(2)**.

3-4- Les opérations productives avec investissement direct étranger

Elles correspondent à des opérations de délocalisation de la production, par l'intermédiaire d'unités d'assemblage, d'unités de fabrication en propriété totale ou conjointe**(4)**.

Figure n° 04 : Les modalités d'internationalisation

Production à l'étranger Investissement direct à l'étranger	Non	Oui
Non	Opération commerciale sans IDE : - exportation indirecte de produits ; - exportation directe de produits ; - exportation de services ; - exportation de Know how (contrats de gestion, ventes de technologie) (1)	Opérations productives sans IDE : - licence ; - franchise ; - contrat de fabrication ; - opérations clés en mains (2)
Oui	Opérations commerciales avec IDE : - filiales de promotion des ventes ; - unités de stockage ; - unités de services ; - filiales de vente (3)	Opérations productives avec IDE : - unités d'assemblage ; - unités de fabrication (en propriété totale, conjointe, participation minoritaires, sous traitance internationale). (4)

Source : A.Desreumaux, X.Lecocq, V.Warnier « Stratégie », Ed Pearson Education, Paris, 2006, p133.

L'exportation apparaît donc comme la modalité immédiate du développement international de l'entreprise. Néanmoins, elle ne doit pas être appréhendée comme une fin en soi, mais comme le début d'un long processus, qui va conduire l'entreprise vers une présence durable sur les marchés étrangers.

Conclusion du chapitre I :

Ce chapitre nous a permis à travers la première section de mettre en évidence, les principaux bouleversements connus par la scène internationale ces vingt dernières années, et leurs conséquences sur les entreprises. De ce point de vue, l'ouverture internationale est apparue comme une réponse inévitable pour la survie des entreprises et la croissance des nations, surtout celles en voie de développement.

Ensuite, la deuxième section a été consacrée au rôle que peut jouer l'Etat dans la promotion des exportations des entreprises grâce à des mesures directes et indirectes destinées à faciliter leurs activités au-delà des frontières nationales. Car l'exportation, a également des effets positifs sur le plan macro-économique, comme ont essayé de le démontrer les différentes théories du commerce international.

La troisième section, quant à elle, a mis en exergue les avantages de l'ouverture internationale pour l'entreprise, de même que la logique et les modalités d'internationalisation.

Mais les entreprises, qui se lancent dans l'internationalisation, ne réussissent pas toutes systématiquement. Dans un environnement international caractérisé par une rude concurrence, seules celles dont le processus d'internationalisation est basé sur une parfaite maîtrise des risques et une stratégie définie au préalable, dans laquelle la compétitivité de l'offre est mise en avant grâce à des choix réfléchis en matière de pays, de marché et d'un mode de présence, garantiront une présence efficace et durable sur les marchés étrangers. Le chapitre suivant sera donc consacré au processus de formulation d'une stratégie d'entreprise, à l'international.

Chapitre II

**Le processus de formulation d'une
stratégie d'entreprise à
l'international**

Introduction

Le chapitre précédent, a fait apparaître que l'expansion internationale représente à la fois une réponse et un facteur important des nouvelles conditions de la concurrence. Dorénavant, l'entreprise va devoir prendre en considération l'international dans la définition de sa stratégie et cela qu'elle que soit sa taille.

Par ailleurs, internationaliser ses activités constitue une rupture dans le processus de développement de l'entreprise. Confrontée à de nouvelles pratiques, à des cadres légaux différents, à l'instabilité des taux de change, elle va devoir mettre en œuvre un processus d'apprentissage coûteux en ressources et non sans risques. Par conséquent, bien que l'exportation constitue la première étape du processus d'internationalisation, elle réclame néanmoins une vision à long terme de l'entreprise et de son marché. Elle requiert donc méthode, réflexion et diagnostic avant l'action, c'est-à-dire une analyse stratégique préalable.

Nous allons donc appréhender l'exportation, non pas uniquement sous une optique de marketing international, mais selon une approche multifonctionnelle qui touche toutes les autres fonctions de l'entreprise. Car en s'inscrivant dès la phase de l'internationalisation initiale, cette approche va permettre aux dirigeants de même qu'au personnel de passer plus facilement à une phase ultérieure.

Dans ce chapitre, en nous basant sur les outils de l'analyse stratégique, nous allons présenter les préalables à tout engagement d'une entreprise à l'international, à savoir, un diagnostic de son environnement externe, un diagnostic de ses forces et faiblesses à l'international, une identification des risques inhérents à l'internationalisation, de même que les différents choix qui s'imposent en matière de développement international : choix en matière de marchés, de modes de présence et d'organisation.

SECTION 1 : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE A L'INTERNATIONAL

Certes l'exportation, correspond au stade initial de l'internationalisation de l'entreprise, mais pour qu'elle s'inscrive dans une perspective de croissance à long terme, elle nécessite l'élaboration d'une stratégie globale. Car il faut auparavant différencier l'exportation épisodique qui résulte de la saisie d'une opportunité occasionnelle¹ telle qu'une commande non sollicitée, dont le but est la recherche d'un profit immédiat ou l'écoulement d'un excédent de capacité, de l'exportation résultant d'une décision trouvant sa source dans une volonté délibérée d'exploiter un avantage concurrentiel et de contribuer à améliorer la croissance à terme de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, en exportant, l'entreprise se trouve confrontée à des conditions de concurrence radicalement différentes d'un pays à un autre, ce qui modifie également les facteurs clés de succès. L'exportation, génère donc le plus souvent des segments stratégiques différents dans un même métier.

Notons toutefois, que pour la majorité des entreprises, la prise en compte de l'international au niveau de la stratégie d'ensemble ne se fait pas de la même manière selon le stade de l'internationalisation. Au stade initial, la démarche stratégique d'ensemble ne tient pas compte ou peu de la composante internationale, mais au fur et à mesure de l'ouverture et du développement international des activités de l'entreprise, la composante internationale est plus systématiquement prise en compte au stade de l'analyse interne et externe.

Par ailleurs, la formulation d'une stratégie à l'international ne se différencie pas par nature d'une stratégie au niveau national, elle se base sur les mêmes outils utilisés dans l'analyse stratégique d'une firme sur le plan domestique. La différence réside dans l'existence de risques spécifiques à toute activité de l'entreprise au-delà des marchés intérieurs, qu'il faut identifier au préalable.

I- Identification des différents risques liés à une opération d'exportation

Les risques inhérents à une opération d'exportation, sont liés d'une part, à l'opération elle-même, et d'autre part aux caractéristiques économiques et politiques du (des) pays visé(s)².

1- Les risques découlant des différentes phases d'une opération d'exportation : les micro-risques

A chaque étape de l'opération d'exportation correspond un type de risque. Avant de présenter ces micro-risques, nous allons d'abord retracer les différentes étapes d'une opération de vente à l'étranger.

1 - Yvonne Giordano : « Stratégie d'entreprise et décision d'exporter » in Revue française de gestion n° 46, juin-juillet- aout 1984, p115.

2 - J.P.Lemiare , Op.cit, pp 60-70.

1-1- Les différentes phases d'une opération d'exportation

On distingue généralement trois phases liées à l'opération d'exportation¹

1-1-1- L'information et la prospection

C'est une phase caractérisée par la circulation de messages à vocation commerciale entre le service exportation de la firme et le marché étranger. La prospection recouvre l'ensemble des techniques utilisées pour identifier et rentrer en contact avec les prospects sur de nouveaux marchés, identifier les futurs partenaires ou de nouveaux clients, l'objectif est de développer un courant d'affaires et tisser des partenariats. Cette phase nécessite la préparation d'un budget qui dépend de l'importance du nouveau marché pour l'entreprise, de ses caractéristiques et des perspectives de rentabilité.

Les deux principales actions de prospection menées sur les marchés étrangers sont :

- L'organisation d'une mission à l'étranger dont l'objectif est de rencontrer un maximum de prospects afin de vérifier sur place l'intérêt du marché ciblé ;
- La participation à des manifestations commerciales telles que les foires internationales, les salons spécialisés ou les congrès techniques qui ont l'avantage de réunir sur un lieu unique et dans un temps donné tous les acteurs importants d'un marché.

Cette première phase débouche sur la prise de commande après que l'exportateur ait formulé une offre de vente adaptée aux besoins de la clientèle.

1-1-2- La remise de l'offre

Après la phase de prospection et compte tenu des choix commerciaux retenus, l'exportateur élabore et remet des offres commerciales aux clients ou prospects. L'offre doit être complète et rédigée de façon claire dans la langue commerciale du pays, elle comporte généralement une présentation générale de l'entreprise, une documentation commerciale (offre de prix, modalités de paiement, garanties mises en place..) et une facture pro forma avec éventuellement des échantillons.

1-1-3- La réception de la commande

A la réception de la commande, le service export doit d'abord vérifier sa provenance et son contenu, afin de s'assurer qu'elle est suffisamment précise et d'éviter ainsi les risques d'erreurs ou de litiges ultérieurs, il doit également vérifier que les quantités en stock sont suffisantes pour satisfaire la commande. Enfin, la réception de la commande doit être confirmée par un accusé de réception de commande qui reprend tous les éléments qui figureront sur la facture définitive.

1 - P.Joffre, « L'entreprise et l'exportation », Op.cit, p133 et J.Paveau, F.Duphil (sous la direction de): « Exporter : pratique du commerce international », Ed.Foucher, Vanves, 2007, pp 493-500.

1-1-4- l'exécution du contrat de vente

C'est la phase de la logistique ou de la distribution physique des produits. Elle met en scène des flux physiques. Cette phase entraîne la création de nombreux documents soit par l'entreprise elle-même ou bien par des prestataires externes. Il s'agit essentiellement de :

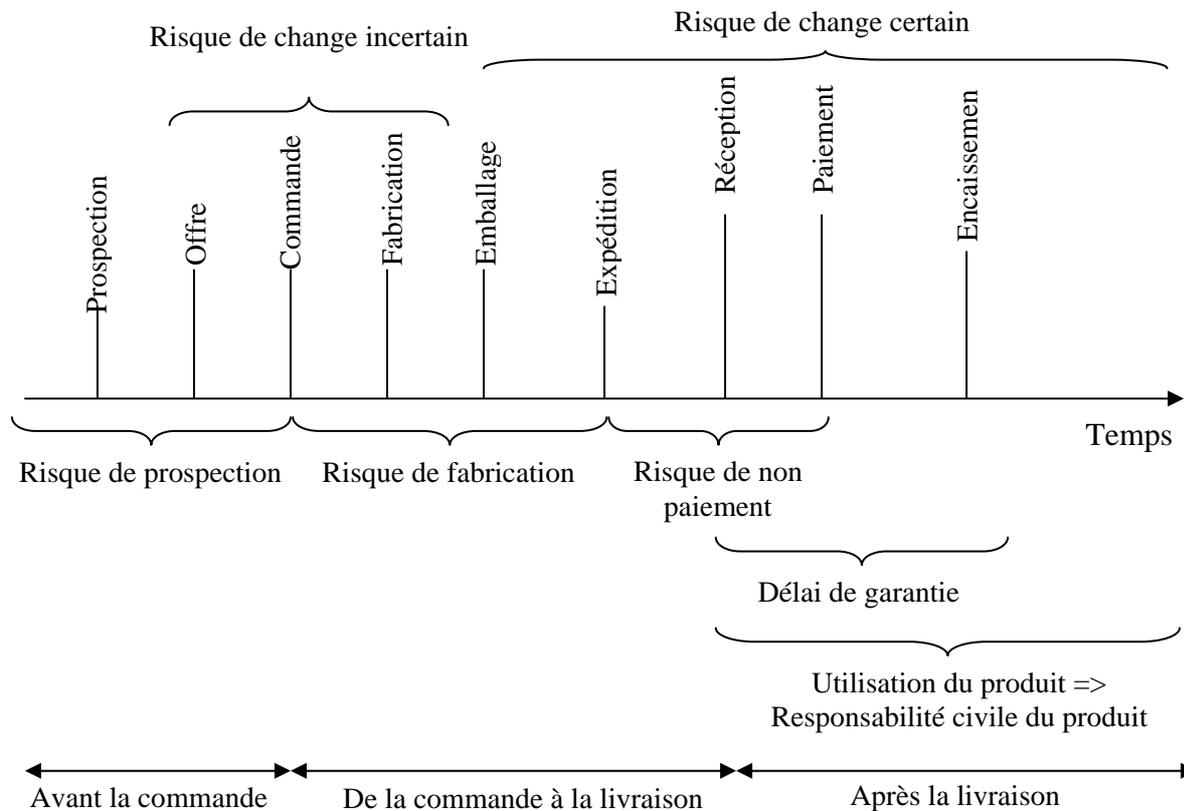
- La facture qui, en plus d'être indispensable pour le paiement, elle contient des informations nécessaires pour établir la valeur en douane, calculer les avantages financiers liés à l'exportations, assurer les marchandises vendues et déterminer le montant de la prime à payer. Elle doit être rédigée dans la langue officielle du pays de destination.
- La liste de colisage ;
- Le certificat d'origine ;
- Le bordereau d'instruction au transitaire ;
- L'avis de notification du crédit documentaire ;
- Le certificat d'inspection établi par des sociétés spécialisées ;
- Le certificat d'assurance, et autres documents de transport.

1-1-5 - le règlement de la marchandise

Cette phase, correspond à l'encaissement par l'exportateur du montant de la facture, elle met donc en scène des flux financiers.

Ainsi, à chaque phase de l'opération d'exportation, correspond un risque que l'entreprise doit identifier et mesurer, comme le montre la figure ci-après.

Figure 04: la chronologie des risques et des opérations de commerce international



Source : G.Legrand-H.Martini : « Management des opérations de commerce international », 6^{ème} Ed, Dunod, Paris, p 215.

1-2 Le risque lié à la prospection

Il est lié au non amortissement ou à l'amortissement partiel des frais d'étude et des dépenses engagées au titre de la prospection à savoir, les frais du service export (frais de création pour les besoins de prospection), la location et l'aménagement d'un stand, les études de marché, les déplacements, les salaires des délégués, les échantillons....etc.

L'entreprise peut se protéger contre ce risque, grâce à une assurance prospection, qui représente en outre, un soutien de trésorerie. L'entreprise peut également solliciter un parrainage bancaire, qui est un crédit de mobilisation engageant la banque à financer des dépenses de prospection dans le cadre d'une assurance délivrée par un organisme d'assurance crédit.

1-3 Le risque de non paiement ou risque de crédit

Il recouvre deux types de risques, le risque de fabrication qui est le risque de rupture du contrat commercial, il est d'autant plus grand que les acomptes versés sont faibles et le risque de non paiement total ou partiel de la créance par l'acheteur à l'échéance.

1-3-1 -Origine du risque de non paiement

Le non paiement à l'échéance peut avoir plusieurs origines. Une origine commerciale liée à l'insolvabilité ou à la carence du client (risque client), une origine politique liée à l'instabilité politique et sociale intérieure, une origine économique liée à la situation économique interne (hyperinflation, absence de ressources en devises), qui peut entraîner des retards de paiement vers l'étranger, ou enfin une origine bancaire liée à la défaillance de la banque de l'acheteur, qui peut retarder ou empêcher l'exécution de l'ordre de paiement donné par l'acheteur étranger.

1-3-2 -Les techniques de gestion du risque de non paiement

En matière de couverture du risque de non paiement, l'exportateur peut adopter trois attitudes différentes : la prévention, l'auto assurance ou le transfert de risque¹.

A- La prévention du risque de non paiement

Elle consiste pour l'entreprise à se prémunir contre le risque de non paiement en :

- S'informer sur le client, soit par elle-même, soit auprès de filiales ou de prestataires spécialisés ;
- Veillant à la qualité de la rédaction de l'offre et du contrat, notamment en ce qui concerne la durée de validité de l'offre, l'entrée en vigueur du contrat, la séparation des clauses commerciales et financières et la réserve de propriété qui consiste à maintenir la propriété de la chose vendue jusqu'au paiement complet ;
- Suivant l'exécution du contrat qui permet à l'exportateur une intervention rapide hors contentieux en cas de non respect des engagements et des échéances.

B- La couverture du risque de non paiement par l'assurance crédit

L'exportateur, souscrit une police d'assurance auprès d'un assureur crédit, auquel il transmet le risque en cas d'incident de paiement, en contre partie du paiement d'une prime d'assurance. La compagnie d'assurance s'engage pour sa part à verser une indemnité en cas d'impayé à l'échéance.

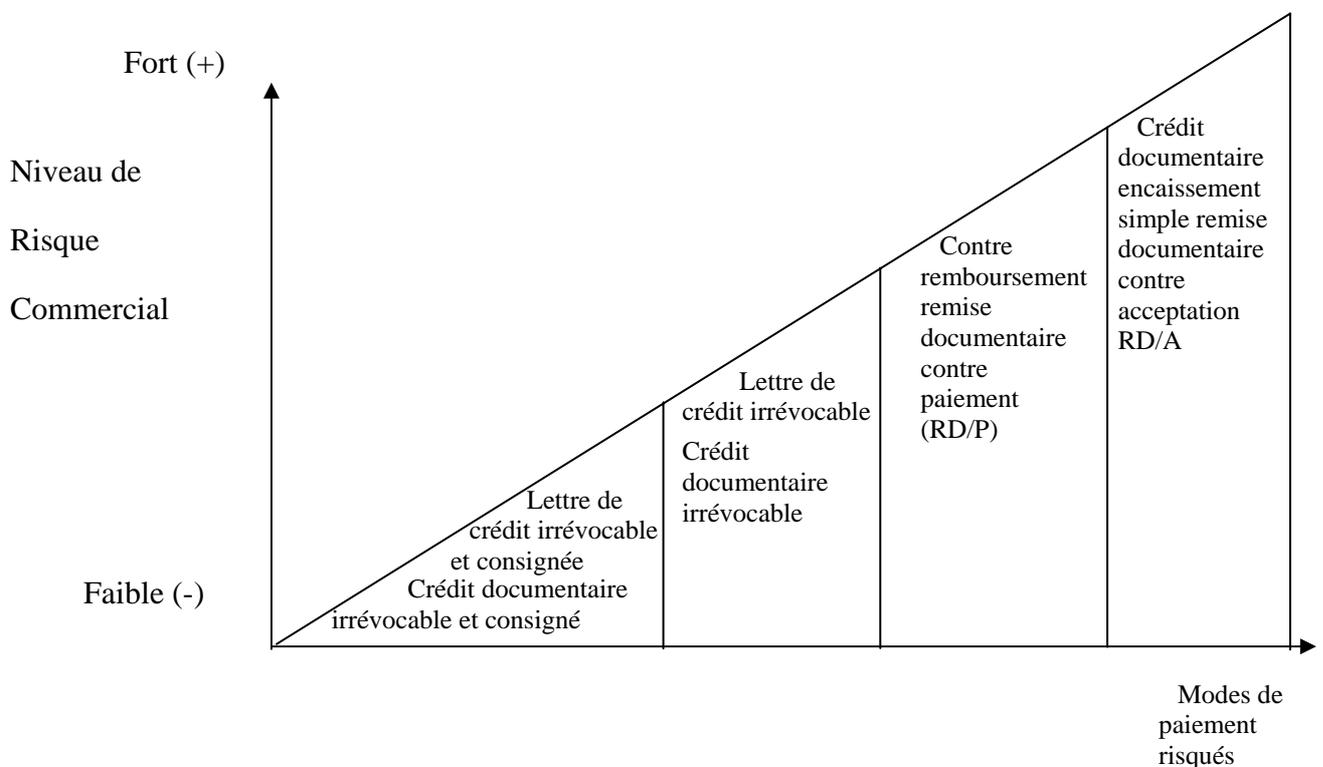
1 - Voir : J.Paveau, F.Duphil, Op.cit., pp 379.393.

Les assureurs crédit sont des organismes qui ont pour rôle, d'apprécier le comportement commercial et financier des clients étrangers, en suivre en permanence l'évolution et connaître toutes les réglementations et pratiques en matière de paiement et de recouvrement. En la matière, la COFACE, constitue le leader mondial de l'assurance crédit.

C- Le transfert du risque

Dans ce cas, le risque est transféré vers un prestataire extérieur à l'entreprise (banque ou société d'affacturage). Ainsi, le risque commercial peut être réduit en fonction de la technique de financement utilisée, comme le montre le schéma suivant :

Figure 05 : techniques de paiement et risques



Source : G.Legrand, H.Martini : « Management des opérations de commerce international », 6^{ème} Ed., Dunod, Paris, p 287.

On peut donc réduire le risque de non paiement en utilisant le crédit documentaire irrévocable et confirmé, l'affacturage, la confirmation de commande et le crédit acheteur¹.

1 - Ces techniques de paiement seront présentées en détail dans la section 1 du chapitre III.

D- L'auto couverture

L'exportateur peut assumer lui-même la gestion du risque de non paiement, soit dans un cas d'urgence, lié à la présentation d'une opportunité d'affaire ne donnant pas à l'exportateur le temps de mettre en place une solution de transfert de risque, soit dans le cas où l'assureur crédit ne couvre pas la totalité de la créance, la quotité non garantie est donc gérée en auto couverture, ou enfin, pour des raisons financières vu le coût de transfert du risque.

L'exportateur, peut réduire le risque de non paiement en répartissant le chiffre d'affaires sur plusieurs clients (division du risque), en choisissant des clients sûrs, et en surveillant les échéances accordées

1-4 Le risque de change

L'instabilité des marchés financiers et notamment le passage à un système de change à grande flexibilité et flottant pour certaines devises, a rendu les firmes plus sensibles au risque de change.

Une entreprise s'expose au risque de change, dès lors qu'elle réalise une opération financière ou commerciale dans une autre monnaie que sa monnaie nationale. Ce risque désigne les pertes probables encourues par l'entreprise du fait des variations de parité de change entre la monnaie nationale et les devises étrangères, par rapport aux cours existants à l'instant de la négociation. Le risque de change naît car la contre partie en monnaie nationale des flux en devise, n'est pas connue avec certitude¹.

1-4-1 L'exposition au risque de change

Tout au long du processus d'exportation, depuis la phase d'offre et de négociation jusqu'à la phase de paiement définitif, l'entreprise est exposée au risque de change.

- Lorsque l'exportateur fait des propositions de prix ou présente un devis libellé en devises, il se trouve en risque aléatoire de change, car il ne sait pas si un contrat commercial va naître suite à cette proposition, il en est de même lorsque l'entreprise pratique la vente à l'export sur catalogue ;
- En cas d'accord, un contrat commercial est signé entre les deux parties, à partir de ce moment, l'exportateur se trouve en risque économique de change.
- La facturation par l'exportateur marque le passage du risque économique au risque comptable, elle correspond à la naissance de la créance et l'exécution par l'exportateur de ses obligations : l'exposition au risque de change est parfaitement spécifiée ;
- La mise à disposition des fonds au crédit du compte bancaire de l'exportateur, dans sa monnaie, marque la fin de l'exposition au risque de change.

1 - Patrice Fontaine : « Gestion du risque de change », Ed. Economica, Paris, 1996, p65.

Pour pouvoir gérer le risque de change et se couvrir, l'exportateur doit avoir une vision claire de son exposition. Il doit notamment connaître : le montant de l'exposition, la date d'entrée en risque et la date de sortie du risque de change.

Pour mesurer le risque de change, il est nécessaire de suivre les étapes suivantes :

- **La reconnaissance du risque de change** : dès lors qu'un prix ou une opération financière en devises est établie ou acceptée par une entreprise, celle-ci est exposée au risque de change;
- **Mesurer l'exposition au risque de change**, c'est-à-dire, connaître la position de change (PCH), qui est le nombre de devises que l'on doit payer ou recevoir¹. la position mesure l'exposition instantanée sur la devise considérée. On distingue :
 - La position fermée (PCH= 0) : l'entreprise n'est pas en risque de change ;
 - La position de change longue (PCH>0) : l'entreprise est en risque de change si le trésorier anticipe une hausse de la devise et adopte une attitude spéculative, il ne fait rien dans l'attente d'un gain de change. Dans tous les autres cas, il ferme la position de change ;
 - La position de change courte PCH<0 : l'entreprise est en risque de change si le trésorier anticipe une baisse de la devise et adopte une attitude spéculative, il ne fait rien pour pouvoir acheter moins cher plus tard, les devises dont il a besoin. Dans tous les autres cas il ferme la position de change.

1-4-2 - La couverture du risque de change

L'objet de la couverture du risque de change est de se protéger contre les variations non anticipées des cours de change, ce qui permet de connaître exactement aujourd'hui la contrepartie dans la monnaie de référence des flux en devise futurs.

On distingue les techniques internes de couverture, qui relèvent de l'organisation de l'entreprise de façon coordonnée de ses créances et de ses dettes en devises, et les techniques externes qui consistent à recourir à des formules bancaires et aux compagnies d'assurance.

A- les techniques internes de couverture

On distingue les différentes techniques suivantes² :

- **Le choix de la monnaie de facturation** : en matière de monnaie de facturation l'exportateur a le choix entre recourir à sa monnaie nationale, choisir la devise de l'acheteur ou recourir à une devise tierce. Le choix de la monnaie de facturation est lié

1 - La Position de change sur une devise considérée (PHC) = situation de trésorerie dans la devise (trésorerie immédiate et disponible) + somme des montants à recevoir dans la devise – somme des montants à décaisser dans la devise.

2 - Voir : G.Legrand, H.Martini, Op.cit, pp 323-328 et J.P.Lemaire, J.Klein, Op.cit., pp 122-134.

à de nombreux paramètres propres à chacune des parties contractantes et du rapport de force entre elles ;

- **La compensation des flux** : cela consiste à affecter le paiement d'une créance en devises au règlement d'une dette libellée dans la même monnaie. Dans ce cas, il n'y a pas d'opération de change donc pas de risque ;
- **Le termillage** : il est relatif à la décision de modification du calendrier des opérations en devises qui ont une incidence directe sur le risque de change. Soit en anticipant le règlement des dettes vis-à-vis d'un fournisseur si on anticipe une appréciation de la devise de référence, ou en allongeant les échéances de règlement d'une créance, si on anticipe une appréciation de la devise de facturation par rapport à la devise de référence.
- **Le maillage (netting)** : pour les entreprises possédant des filiales à l'étranger, cette technique permet de réduire le nombre et le montant des transferts entre les filiales du groupe. Une date est fixée chaque semaine à laquelle tous les règlements intergroupe doivent être effectués pour réduire les montants des devises à couvrir au moyen d'un tableau de bord multi entrées ;
- **Les clauses de change contractuelles** : pour les contrats de vente caractérisés par une longue période de négociation et d'exécution (biens d'équipement, services, travaux), l'exportateur peut imposer à son client une clause qui lie le cours de conversion à l'évolution du marché des changes de sorte que tout dépassement du seuil contractuel entraîne une modification du prix en devises (elle est exclue pour les contrats commerciaux).

B- Le recours aux formules bancaires :

Elles regroupent les principales techniques suivantes¹ :

- **L'avance en devises** : elle consiste à se faire avancer les devises que l'on doit obtenir, dès maintenant. Le risque de change est ainsi annulé car le taux de change entre la monnaie nationale et la devise est celui du jour. Cette formule recouvre deux fonctions ; c'est à la fois une technique de couverture du risque de change et une technique de financement du fait qu'elle permet à l'exportateur de constituer immédiatement une trésorerie en monnaie nationale correspondant à la contre valeur de la créance qu'il détient sur son client étranger.
- **Le couverture à terme** : c'est la formule la plus classique, elle consiste à demander à une banque de garantir un taux de change d'achat d'un montant de devises à recevoir (exportation) ou un taux de vente d'un montant de devise à payer à une échéance déterminée (importation). C'est-à-dire, acheter à terme la devise qui risque de s'apprécier (importation) ou vendre à terme celle qui risque de déprécier (exportation).

1 - Voir : J.C.Usunier : « Management international », Ed. PUF, Paris, 1985, pp 108-109.

Dans les deux cas la banque anticipera l'achat ou la vente de devises qui pourra ainsi se faire à un cours déterminé ;

- **Les options de change** : elles concilient deux objectifs : profiter d'une évolution favorable du marché et couvrir un risque de change certain ou incertain. L'option est un droit d'acheter (ou un droit de vendre) un actif financier jusqu'à une certaine échéance (appelée date d'exercice) à un prix déterminé appelé prix d'exercice. Le droit d'acheter s'appelle call, et le droit de vendre un put. L'objectif des options est de garantir pour toute une série d'échéances un cours de change à une échéance convenue (option européenne) ou pendant une durée déterminée (option américaine). Les options correspondent à des contrats d'un montant standard pour lesquels, moyennant une prime, l'acheteur acquiert le droit de confirmer ou abandonner une opération d'achat ou de vente de devises. Le cours est fixé au début du contrat et il est qualifié de prix d'exercice. Les options d'achat (call) ont pour contrepartie les options de vente (put), elles couvrent le risque de change export à travers l'achat d'un put ou la vente d'un call.
- **Le forfaitage** : il consiste à céder une créance export à une société de forfaitage dès sa naissance, c'est une technique de couverture de change dans la mesure où le taux de change obtenu par l'entreprise est celui en vigueur à la date de l'escompte et non pas à celui qui sera coté à la date d'échéance de l'effet ;
- **Les SWAPS de devises** : ils peuvent être réalisés entre deux entreprises, entre une entreprise et une banque ou pour les opérations de gros entre deux banques. Le SWAP désigne l'échange entre deux sociétés de leurs prêts d'un montant équivalent libellé dans deux devises différentes. il permet de fermer la position de change de chaque opérateur dans la devise de l'autre et donc de supprimer le risque de change. Le SWAP ne donne lieu qu'au paiement du différentiel des deux taux prêteurs au profit de celle des parties dont le taux en référence au marché est le plus élevé ;
- **Les futures** (les produits dérivés) : ce sont des contrats portant sur le prix ou le taux de change ou d'intérêt d'une marchandise financière (devise ou taux) standardisée à une date et pour une période définie dans l'avenir¹. Ce contrat n'implique de la part de l'une ou de l'autre des parties que le règlement « cash » de la différence de prix ou de taux enregistré sur la dite marchandise. Dans le cas de contrats en devises, ce ne sont donc pas les devises qui sont négociées mais des contrats standardisés obligeant le vendeur à livrer et l'acheteur à recevoir une certaine quantité de devises à un prix déterminé le jour où le contrat a été négocié.

1- J.P.Lemaire, J.Klein, Op.cit., p127.

C- Le recours à l'assurance

Il s'agit, de produits d'assurance proposés par les compagnies agissant pour le compte de l'Etat. Dans ce cas, les entreprises peuvent souscrire des polices d'assurance dans le cadre d'assureurs crédit.

1-5- Le risque juridique

Il se manifeste lors de la signature du contrat entre l'exportateur et son partenaire étranger. Il est lié aux disparités juridiques et réglementaires imprévues, aux règles impératives d'application immédiate, aux statuts protecteurs d'intermédiaires, à l'inopposabilité de certaines clauses (réserve de propriété), à la responsabilité produit et à la responsabilité civile¹.

Par conséquent, lors de la signature du contrat, l'entreprise doit connaître la législation des pays de ses clients tels que le droit des contrats internationaux (vente, transfert de technologie), le droit social, le droit fiscal, le droit commercial et des sociétés, le droit économique (concurrence) et le droit de la propriété industrielle.

2- Le risque politique ou risque pays : le macro-risque

Le risque « pays », existe du fait même que l'entreprise franchit la frontière, mais son niveau de vulnérabilité dépendra du pays et de la stratégie envisagée.

2-1- Définition du risque politique

Ce risque est lié « à la capacité des différents pays d'une part et la bonne volonté de leurs dirigeants d'autre part en matière d'engagement vis-à-vis des opérations extérieures »².

Il se manifeste par :

- l'atteinte à la propriété ou au contrôle de l'entreprise suite à des mesures gouvernementales (expropriation, spoliation, nationalisation, ingérence publique) ;
- l'entrave à l'activité locale par des contraintes de nature juridique, fiscales, financières ou économiques ;
- la fermeture des frontières.

2-2- Analyse du risque politique

Pour analyser le risque pays, l'entreprise peut s'appuyer sur plusieurs méthodes :

- L'approche générale du risque pays : qui consiste à comparer les opportunités et menaces présentées par les différents pays, en appliquant la méthode multicritères adoptée par certaines agences spécialisées telles que le BERI, qui évaluent un certain nombre de variables sur la base des opinions d'un panel d'experts (méthode Delphi) ;

1- A.Deysine, J. Duboin : « S'internationaliser », Dalloz, Paris, 1995, p364.

2 - J.P.Lemaire, Op.cit., p68.

- L'approche et l'évaluation de l'environnement d'un projet déterminé : basée sur la méthode des scénarios qui permet la description de systèmes complexes en s'appuyant sur l'analyse des discours et des événements (évolution des chaînes d'événements), ce qui permet d'anticiper pour chaque hypothèse retenue non seulement ces conséquences sur le niveau général de l'activité, mais son incidence spécifique sur chaque domaine d'activité.

Tableau n° 04 : L'approche macro-économique du risque pays

Agent économique en risque	Matérialisation du risque pays	Modes de couverture interne / externe	
Entreprise exportatrice	<ul style="list-style-type: none"> - suspension des transferts et règlement ; - renforcement des obstacles administratifs ; - boycott ; - annulation des contrats conclus 	<ul style="list-style-type: none"> - dépendance stratégique du client /fournisseur ; - pouvoir de rétorsion (suppression des livraisons) 	<ul style="list-style-type: none"> - assurance crédit (crédit fournisseur) ; - crédit documentaire (irrévocable et confirmé) ; - assurance spoliation.
Banque dispensatrice de crédit export	<ul style="list-style-type: none"> - retard de paiement ; - moratoire, rééchelonnement ; - renégociation ; - répudiation. 	<ul style="list-style-type: none"> - syndication des crédits ; - élargissement de la marge (spread) ; - analyse/suivi des risques (cellules de réflexion) ; - provisions 	<ul style="list-style-type: none"> - assurance crédit (crédit acheteur)
Investisseur à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> - discriminations diverses ; - blocage des bénéfices ; - participation locale imposée ; - nationalisation ; - expropriation ; - dommages au personnel, aux actifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - dépendance technologique ; - division internationale de la production ; - augmentation de la contribution économique ; - partenariat ; - limitation des apports ; - provisions pour risques. 	<ul style="list-style-type: none"> - assurances spécifiques sur investissement à l'étranger ; - assurance confiscation.

Source : Jean Paul Lemaire : « La composante financière, élément du marketing international des biens d'équipement et des projets », revue Française des gestions, n°127-128, 1990, pp2-3, repris dans J.P. Lemaire : « Stratégies d'internationalisation », Ed. Dunod, Paris, 1997, p69.

La connaissance des différents risques inhérents à une opération de vente à l'international, est un prélude indispensable à la démarche d'internationalisation d'une entreprise, qui sera par la suite, affinée par un diagnostic de son environnement externe et de ses forces et faiblesses à l'international.

II- Le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise

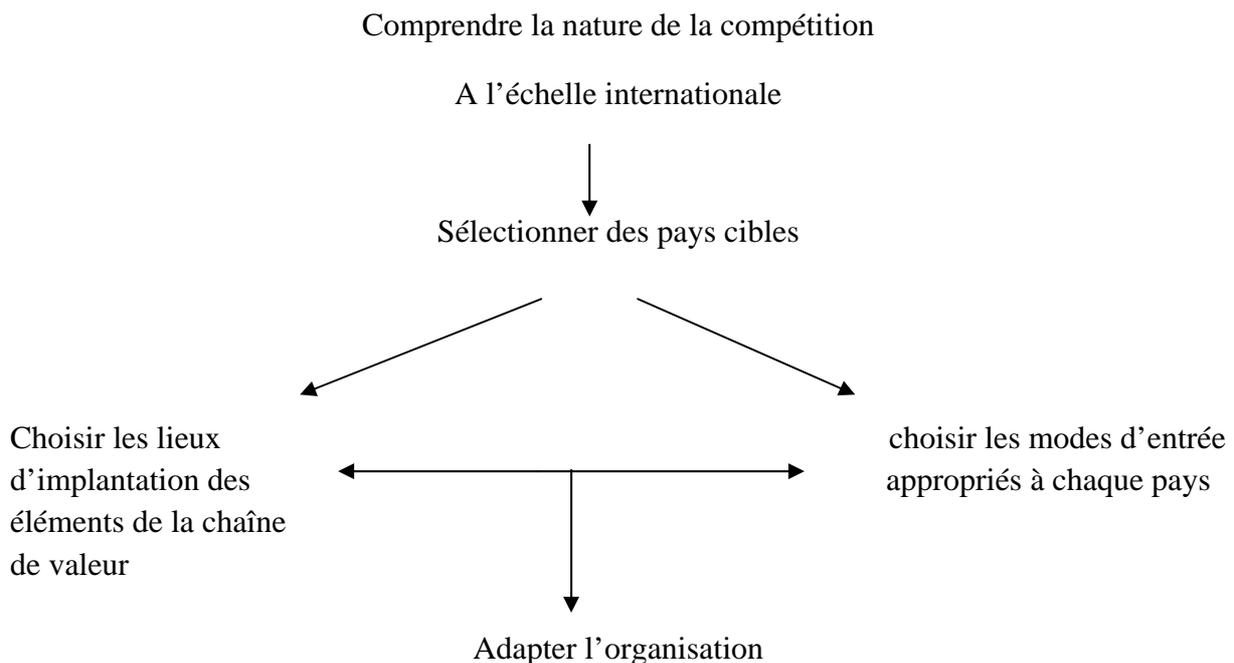
Bâtir une stratégie internationale consiste à choisir des pays cibles, des activités et des modes de présence et déterminer la localisation des différents éléments de la chaîne de valeur

à l'échelle internationale, tout en tenant compte de l'étape amont de toute stratégie qui consiste à réaliser un diagnostic par le biais d'une analyse sectorielle internationale, et de l'évaluation du potentiel de l'entreprise associée à l'analyse des risques liés à l'internationalisation. Dans ce domaine l'histoire, la culture et la personnalité des principales parties prenantes sont autant de facteurs qui peuvent inciter ou retenir l'entreprise de s'engager sur la voie de l'internationalisation.

La formulation de toute stratégie, passe inévitablement, par la recherche « *d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel* »¹, afin de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes. Pour s'assurer cette position, l'entreprise doit s'informer sur les opportunités et menaces que le (les) marché visé (s) présente.

L'objectif du diagnostic externe, est donc d'identifier les opportunités et menaces inhérents au marché visé, afin de faire ressortir les axes d'expansion potentiels auxquels l'entreprise peut accéder et de sélectionner ensuite les localisations cibles et déterminer les activités et les orientations géographiques prioritaires.

Figure 06 : Formulation de la stratégie internationale



Source : T.Atamer, R.Calori : « Diagnostic et décisions stratégiques », Ed. Dunod, Paris, 1998, p494.

1- Le diagnostic concurrentiel

Il s'agit d'analyser le potentiel de l'industrie dans laquelle active l'entreprise, de même que les différentes forces de la concurrence qui peuvent influencer son activité à l'échelle

1 -M.Porter : « l'avantage concurrentiel », Ed. Dunod, Paris, 1999, p11.

internationale. Cela permet de mesurer le degré d'exposition internationale de chaque industrie.

En effet, selon **Porter, Barlett et Ghoshal**¹, la nécessité qu'il y'a de s'internationaliser n'a pas le même caractère incontournable selon la nature des activités de l'entreprise. Il est donc nécessaire au préalable d'analyser l'industrie à l'échelle internationale, afin de bien identifier le potentiel d'internationalisation de chaque activité, de même que la stratégie et les modes d'organisation à mettre en œuvre.

1-1 - Analyse de l'activité à l'échelle internationale

L'identification des caractéristiques structurelles et dynamiques de l'activité permet d'une part, d'évaluer son potentiel d'internationalisation et d'autre part de repérer les facteurs clés de succès requis pour réussir ainsi que les options stratégiques possibles en matière d'internationalisation.

Selon Porter, la nature de la compétition internationale dépend du jeu de deux séries de facteurs² :

- **les forces d'intégration et de coordination globales** : ces forces poussent l'entreprise à adopter une démarche globale et standardisée pour tous les marchés, Il s'agit :
 - De l'importance des économies d'échelle, qui font que l'accès à plusieurs marchés est un impératif ;
 - Du rapport entre la taille du marché mondial et la taille critique de l'unité de production qui donne le nombre d'unités viables pour un marché mondial donnée ;
 - De l'intensité d'investissement et de la recherche et développement requis, dont l'amortissement ne peut se faire que sur plusieurs marchés ;
 - De la pression sur les coûts, qui implique l'intégration mondiale des activités, afin d'exploiter les possibilités de réduction des coûts ;
 - De l'existence d'avantages comparatifs, coûts des facteurs plus favorables dans un pays par rapport à un autre,
 - Des coûts de transport dont il faut apprécier l'impact par rapport à ceux des autres facteurs. Ainsi, lorsque le rapport coûts de transport /valeur ajoutée est faible une barrière à l'intégration internationale est levée.
- **Les forces d'adaptation locale** : Elles sont relatives à la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à certains paramètres liés à l'environnement local. Dans ce cas, il faut évaluer l'impact des facteurs relatifs à la demande, aux réglementations

1 -J.P.Lemiare , Op.cit, p115.

2 -Voir : T.Atamer, R. Calori : «Diagnostic et décisions stratégiques », Ed.Dunod, Paris, 1998, pp495-502.

gouvernementales et aux contraintes structurelles des principaux pays et apprécier si cette pression exige une offre spécifique ou standardisée. Les principales forces d'adaptation locale sont :

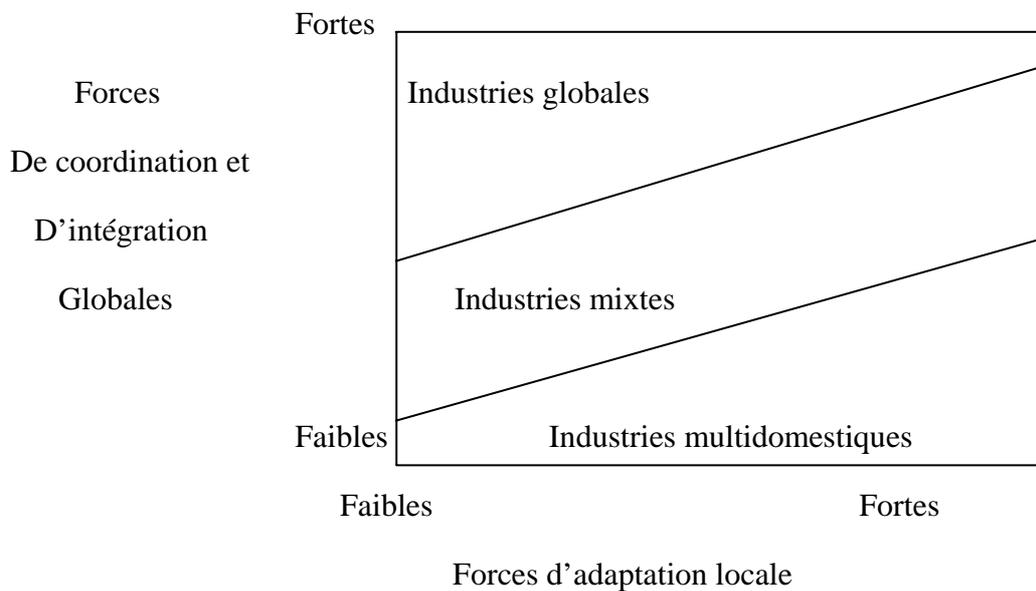
- Les barrières douanières et non douanières;
- Le poids des marchés publics, car parfois certains marchés sont réservés aux fournisseurs nationaux (télécommunication, équipements électriques, équipements de transport collectif) ;
- Le poids des goûts et des besoins spécifiques des acheteurs qui peut nécessiter un marketing spécifique;
- Les différences dans les circuits de distribution et dans l'infrastructure logistique ;
- La structure des marchés car parfois les positions fortes tenues historiquement par des firmes domestiques dans les principaux pays empêche la concentration de l'industrie à l'échelle internationale ;
- La prédominance d'acheteurs ou de consommateurs nationaux ou multinationaux qui incitent les entreprises à fournir des produits et services dans les pays où ils sont présents.

Pour identifier la nature d'une industrie, il faut dresser une grille d'évaluation des forces d'intégration et de coordination globale et des forces d'adaptation locale. Leur évolution future est ensuite appréciée en prévoyant les influences des changements technologiques, des changements dans les réglementations, des modifications des comportements des acheteurs et des comportements des concurrents.

A partir de ces deux critères on distingue, trois catégories d'activités à l'échelle internationale¹ :

1- J.P.Lemaire, Op.cit, pp123-126

Figure n° 07 : typologie d'industries à l'échelle internationale



Source : T.Atamer, R.Calori : « Diagnostic et décisions stratégiques », Dunod, Paris, 1998, p49.

1-1-1-Les activités à dominante globale

Ce sont des activités où les forces de coordination et d'intégration globales sont assez importantes, elles présentent les caractéristiques suivantes :

- Le niveau d'investissement requis est très élevé (recherche et développement, immobilisations industrielles, communication), cela nécessite des volumes de vente importants pour amortir ces frais d'où la tendance à l'internationalisation ;
- Le potentiel d'économies d'échelle est élevé ;
- La demande du marché est suffisamment homogène ;
- La faiblesse des coûts de transport dans la mesure où la forte valeur ajoutée du produit par unité de poids ou de volume transporté ne représente qu'une part limitée du coût total ;
- Forte pression sur les prix.

Généralement dans ce type d'activité, les entreprises misent sur la maîtrise d'un avantage coût à l'échelle mondiale grâce à la standardisation du produit, la concentration de chacun des éléments de la chaîne de valeur sur un nombre limité de sites, des modes de présence forts et une organisation centralisée au sein de divisions mondiales. On peut citer l'exemple des composants électroniques et de l'outillage pour machines outils.

1-1-2-Les activités à dominante locale

Ce sont des activités dans lesquelles les forces d'adaptation locale sont assez importantes, elles sont caractérisées par :

- L'existence de barrières administratives et de normes, ce qui oblige à adapter ses produits et services ;
- L'hétérogénéité des goûts et des usages locaux ;
- La différence dans les circuits de distribution et dans l'infrastructure logistique ;
- Des produits périssables, ou produits à fort contenu de services associés (prestation d'étude, installation, service après vente) ou service sur mesure.

Dans ce cas, le monde est un portefeuille de pays entre lesquels il faut faire des choix, et les entreprises doivent assurer une adaptation locale afin d'exploiter des opportunités telles que l'accès à des marchés publics ou à des financements locaux, grâce à un management décentralisé. On peut citer l'exemple des industries agroalimentaire, et l'emballage en carton.

1-1-3 Les activités mixtes

Elles sont également qualifiées de transnationales, on distingue deux situations :

A- Les activités multinationales

La demande est mondialement homogène (faible adaptation locale), mais cela ne procure pas d'avantage de coût significatif. L'intégration ou la coordination des activités sont soit impossibles, soit les avantages coûts sont annulés par des frais de transport importants (ciment). L'approche se fait par pays, mais l'entreprise peut transférer ses savoir-faire d'un pays à un autre et partager des ressources technologiques du fait de l'homogénéité de la demande.

B- Les industries transnationales

Les forces de globalisation et de localisation s'exercent avec intensité (équipement de télécommunication), c'est une variante de la stratégie globale dans la mesure où les entreprises sont souvent contraintes à composer leur stratégie à l'échelle mondiale pour se forger un avantage concurrentiel durable et défendable. Dans ce cas, les entreprises vont centraliser et concentrer toutes les activités amont de la chaîne de valeur, qui peuvent l'être tout en essayant d'adapter et de différencier l'offre le plus à l'aval possible.

Une fois le type d'activité identifié, l'entreprise doit faire ressortir un certain nombre d'éléments indispensables à l'identification de la dynamique du secteur dans lequel elle s'insère, il s'agit de :

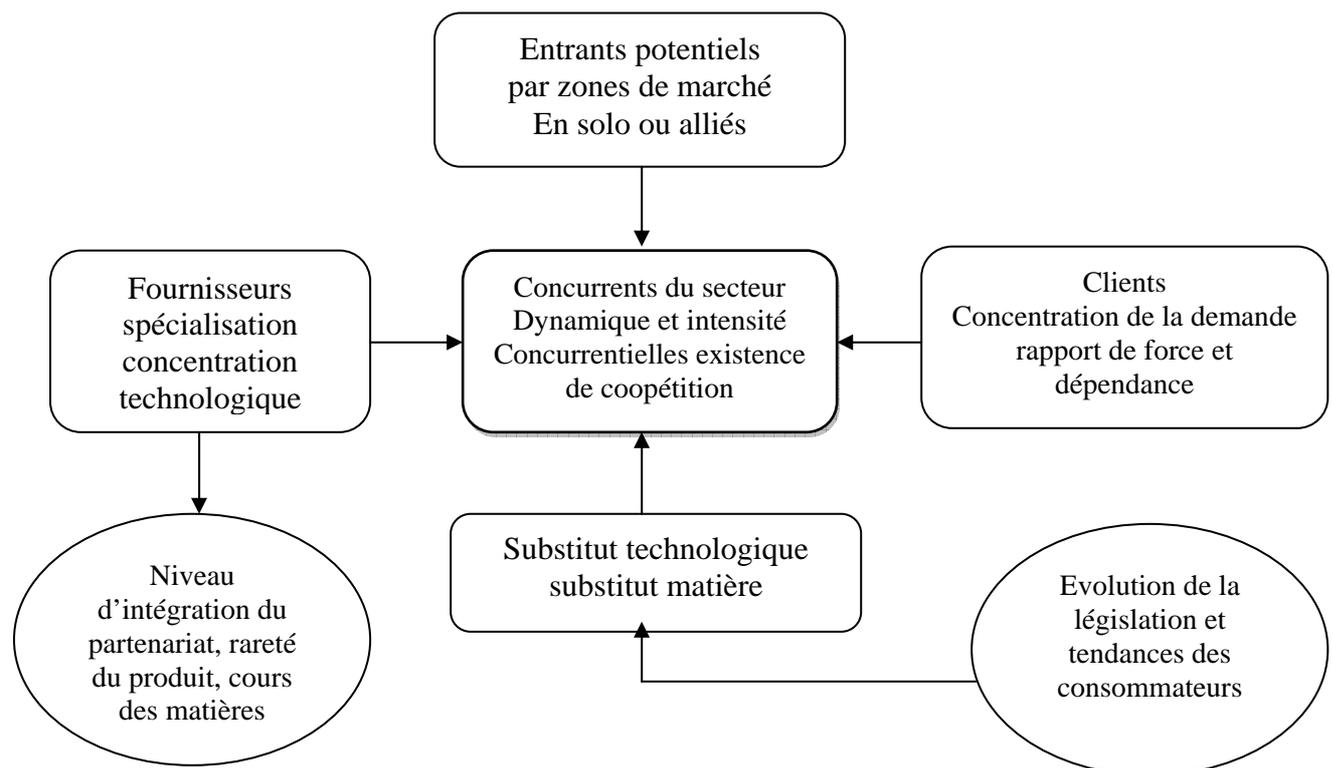
- La Position dans la filière dans le but de comprendre les relations de pouvoir qui s'instaurent au sein de la filière entre le groupe concurrent, l'amont et l'aval;
- Le Degré de maturité et la position de l'activité sur le cycle de vie dans le but de faire ressortir le potentiel de croissance de l'activité au niveau global et dans chaque zone géographique retenue;

- L'évolution qualitative et quantitative de la demande grâce à la collecte d'informations sur l'attrait que présente le champ d'analyse à travers les indicateurs suivants le volume (CA, unités produites), la rentabilité (retour sur investissement, niveau de marge), la croissance (progression annuelle en volume, en valeur...), et les éléments qualitatifs qui conditionnent ces évolutions (socio-économiques, politico-réglementaires, technologiques) ;

1-2- Analyse de la concurrence dans un contexte international

Cela se fait grâce à l'utilisation de l'approche **Porterienne** qui permet d'analyser les forces qui commandent la concurrence au sein d'un même secteur. En effet, selon Porter l'état de la concurrence qui prévaut dans un secteur dépend de cinq forces fondamentales¹. Le jeu de ces forces détermine le profit potentiel du secteur mesuré par le rendement à long terme du capital investi. La démarche de Porter reflète le fait qu'au sein d'un secteur, la concurrence va au-delà des partenaires qui y sont installés.

Figure n° 08 : diagnostic international et concurrence (Approche de M.Porter) adaptée à une orientation internationale



Source : C.Croué : « Marketing international », 5^{ème} éd., De Boeck, Bruxelles, 2006, p145.

- Les fournisseurs sont puissants s'ils sont concentrés, ils ne sont pas obligés de lutter contre des produits de remplacement lorsqu'ils vendent au secteur, leurs produits représentent un moyen de production important dans le secteur d'activité du client, ils

1 - M.Porter : « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1982, chapitre I, pp4-32.

ont différencié leurs produits ou établis des coûts de transfert, ou enfin, ils constituent une menace crédible d'intégration vers l'aval. C'est le cas des produits à fort contenu technologique ;

- Les clients sont puissants s'ils sont concentrés ou achètent des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur, les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats du client, les produits achetés au secteur sont normalisés ou indifférenciés, les coûts de transfert auxquels le groupe de clients se voit confronté sont faibles, le groupe de clients n'a que de faibles profits, les clients représentent une menace crédible d'intégration vers l'amont, le produit du secteur n'influe pas sur la qualité des produits ou services du client, le client dispose d'une information complète. On peut citer le pouvoir de plus en plus important exercé par les grands distributeurs des produits agroalimentaires à l'échelle internationale ;
- La menace de nouveaux entrants, se manifeste par les nouvelles entreprises qui peuvent entrer dans un secteur, et qui peuvent être à l'origine de capacités supplémentaires. Cette menace dépend des obstacles à l'entrée existantes, donc aux barrières réglementaires et de la réaction éventuelles des concurrents établis ;
- L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, dépend du nombre de concurrents, de la croissance du secteur, de l'importance des coûts fixes et des coûts de stockage, de l'absence de différenciation, de la diversité des concurrents, des enjeux stratégiques élevés, et des obstacles à la sortie .
- La pression exercée par les produits de remplacement, est accentuée par l'innovation, et la variation des goûts et des besoins de la clientèle ;

Il ne faut pas oublier le rôle positif ou négatif des Pouvoirs Publics, que ça soit au niveau du pays importateur, dans la mesure où ce dernier peut mettre en place des barrières aux échanges, ou au niveau du pays exportateur par la mise en place de facilitations dans le but d'aider les entreprises dans leur stratégie de conquête des marchés étrangers.

2- Le diagnostic des autres composantes de l'environnement externe de l'entreprise

En plus de l'environnement concurrentiel, l'entreprise doit analyser les autres composantes de l'environnement international, pour détecter les opportunités et menaces. Il s'agit essentiellement de l'environnement démographique, économique et institutionnel¹.

1 - Voir : U.Mayrhofer : « Marketing international », Economica, Paris, 2004, pp18-21.

2-1 L'environnement démographique

Dans ce cas, l'entreprise doit s'intéresser à la taille, la densité, la distribution géographique et la répartition par âge de la population. Cela peut l'orienter dans le choix du marché à cibler et du produit à exporter.

2-2- L'environnement économique

Il s'agit de collecter des informations sur les régions potentielles en matière de PIB par habitant, de niveau d'inflation, des capacités d'épargne et de crédit. Il y'a lieu de tenir compte de l'harmonisation des standards de production et des normes à l'échelle internationale et du redéploiement géographique des activités économiques vers les pays émergents.

2-3- L'environnement institutionnel

L'entreprise doit se renseigner d'une part, sur la législation en vigueur en matière de défense des intérêts des consommateurs, de contrefaçons et de contrôle des appellations d'origine. Et d'autre part, sur les principales organisations internationales telles que l'OMC, la CNUCED, l'OCDE, le FMI, la Banque Mondiale qui peuvent fournir des informations utiles sur la situation économique et financière des différents pays et sur l'évolution des échanges internationaux.

III- Le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise à l'international

Il s'agit de procéder à une analyse approfondie de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, dans le but d'évaluer ses lacunes et ses ressources. Autrement dit cela consiste à analyser la chaîne de valeur de l'entreprise dans une optique internationale¹. L'analyse de la chaîne de valeur préconisée par Porter² consiste à décomposer la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie dans le but de comprendre le comportement des coûts et les sources existantes et potentielles de différenciation. Il s'agit donc de passer en revue les différentes fonctions de l'entreprise.

1- La capacité de production

Pour exporter l'entreprise doit être capable de :

- Produire en quantités suffisantes et sur une large période, et non pas chercher à écouler les surplus occasionnels. Dans ce cas, l'exportation requiert un certain niveau d'investissement en capacités de production ;
- Fabriquer un produit adapté notamment aux normes en vigueur et aux exigences commerciales des marchés étrangers ;
- Produire dans des conditions de livraison compatibles avec les exigences du marché.

1 - Voir : C. Berho.Pasco, Op.cit, pp38-40

2 - M.Porter : « L'avantage concurrentiel », Op.cit, pp 49-59.

2- La capacité financière

Pour exporter, l'entreprise doit disposer de ressources financières nécessaires pour couvrir :

- Les investissements relatifs à l'outil de production, à la commercialisation et à la distribution des produits ;
- Le besoin en fond de roulement dû notamment à l'augmentation des stocks et l'alourdissement des crédits clients ;
- Les risques de non paiement et de change.

3- Les compétences marketing et logistiques :

Il s'agit d'évaluer :

- La position de l'entreprise sur le marché national, voire sur les marchés étrangers ;
- L'offre de l'entreprise par rapport à celle des principaux concurrents ;
- La stratégie commerciale adoptée ;
- L'image de l'entreprise ;
- Les réseaux de vente maîtrisés ;
- La politique de communication mise en œuvre ;
- La capacité à maîtriser les opérations d'emballage, de stockage et de transport.

4- Les compétences organisationnelles et personnelles

Il s'agit des compétences, de la capacité à mobiliser des personnes à l'international, de la réactivité face au changement, des capacités relationnelles, de la volonté d'internationalisation des dirigeants, et de la coordination possible des activités domestiques et internationales.

5- L'expérience internationale de l'entreprise

Elle permet de mettre en évidence l'adaptabilité de certains facteurs à savoir : les marchés d'exportation, les produits exportés, l'outil de production, les facteurs financiers, l'organisation et le coût du service export.

Le diagnostic interne doit mettre en évidence, les ressources et compétences de l'entreprise, dont la combinaison est à l'origine de l'avantage concurrentiel. Ces ressources et compétences sont une source de supériorité grâce à la compétitivité et à la bonne réputation, qu'elles offrent à l'entreprise sur les marchés internationaux. A cet effet, l'approche par les connaissances, développée par **Penrose** (1959), a mis en avant, le rôle des compétences des membres de l'équipe dirigeante, qui permettent d'initier et de construire le processus

stratégique lié à l'internationalisation, mais aussi de mettre en avant l'avantage concurrentiel, de contourner les risques et de saisir les opportunités qui se présentent¹.

IV- Identification des facteurs clés de succès internationaux et choix de l'avantage concurrentiel

C'est la même démarche que sur le plan domestique, mais au niveau international, il faut intégrer l'importance et la spécificité des moyens à mettre en œuvre en terme d'approche risque ou de financement, d'orientation et de mise en œuvre des investissements commerciaux ou industriels, de même que la possession de savoir-faire spécifiques s'appuyant sur une expérience, une capacité d'organisation et d'adaptation plus étendues.

En terme d'avantage concurrentiel l'entreprise peut comme sur le marché domestique opter pour :

- Une stratégie de différenciation qui permet une identification claire de l'entreprise sur la scène internationale grâce au caractère unique du produit/service, mais l'inconvénient réside dans le degré de valorisation de l'offre par les clients, et de protection de l'avantage contre l'imitation ;
- Une stratégie de coût liée à l'augmentation des volumes de production dans le but de tirer profit des économies d'échelle et du transfert des unités de production dans des pays à bas coût de main d'œuvre. L'inconvénient réside dans le degré de contrôle de qualité et le risque de dilution de la technologie.

Mais la stratégie de développement à l'international, ne peut réussir et durer si elle ne s'inscrit pas dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise. Objectifs, qui découlent le plus souvent de son métier, sa vocation et son mode de gouvernance.

Tout au long de ce diagnostic interne et externe, l'entreprise doit tenir compte de ses spécificités culturelles et de celles de ses marchés cibles. A l'issue de cette analyse stratégique, l'entreprise peut effectuer les grands choix inhérents à l'internationalisation : quel produit ou activité internationaliser ? Vers quels pays ? Par quelle mode de présence ? Et quel est le mode d'organisation adéquat ?

1 -Voir : F.Pantin « La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles », XIV^{ième} conférence internationale de management stratégique, pays de la Loire, Angers 2005.

SECTION 2 : LA SELECTION ET L'ETUDE DES MARCHES CIBLES ET LE CHOIX DU MODE DE PRESENCE

L'étape du diagnostic externe a déjà permis à l'entreprise de sélectionner les marchés potentiels auxquels elle peut s'adresser, mais vu que les pays présentent (malgré le phénomène de globalisation) des spécificités liées à la langue, aux circuits de distribution ou à l'existence d'obstacles administratifs, il est nécessaire de faire une sélection plus approfondie afin de les distinguer notamment en terme de similarité/diversité et faciliter ainsi le choix du mode d'approche.

I- La sélection des marchés cibles

Avant de présenter les techniques, il est d'abord utile d'identifier les différents critères de sélection des marchés étrangers.

1- Les critères de sélection des marchés étrangers

Pour sélectionner les marchés, l'entreprise tient compte à la fois du nombre de marchés à approcher (concentration ou multiplicité) et de leurs caractéristiques (similarité ou diversité)¹ :

1-1 - Le nombre de marchés

Il s'agit pour l'entreprise, de choisir entre l'option d'approcher plusieurs marchés (multiplicité) et celle de se concentrer sur un nombre limité de marchés (concentration).

1-2 Les caractéristiques des marchés :

dans ce cas, l'entreprise a à choisir entre pénétrer des marchés présentant des caractéristiques semblables (similarité) ou bien au contraire rechercher une certaine complémentarité en abordant des marchés dont les caractéristiques sont différentes de celles du marché domestique (diversité). Le croisement de ces deux critères nous donne trois possibilités de sélection des marchés :

Figure n°09 : La matrice des marchés

		Type de marché	
		Semblables	Divers
Nombre de marchés	Peu	«Similarité concentrée»	«Diversité concentrée»
	Beaucoup	«Similarité multiple»	«Diversité multiple»

Source : P.Joffre : « L'entreprise et l'exportation », éd. Vuibert, Paris, 1987, p71.

1 - P.Joffre, « L'entreprise et l'exportation », Op.cit, p 72.

- **Similarité concentrée** : dans ce cas l'entreprise se concentre sur un petit nombre de marchés semblables. C'est une stratégie qui correspond à une attitude prudente, elle est adoptée notamment par les PME peu expérimentées, et dont le produit nécessite un contact avec la clientèle et un contrôle des ventes ;
- **Diversité concentrée** : elle consiste pour l'entreprise à être présente sur un petit nombre de marchés peu semblables ;
- **Similarité multiple** : elle consiste à servir un grand nombre de pays qui ont beaucoup de points communs, cela permet à l'entreprise d'adopter des approches commerciales comparables et de standardiser la production ;
- **Diversité multiple** : elle consiste à servir un grand nombre de marchés ayant peu de choses en commun. Elle est adoptée par les gros exportateurs ayant une grande expérience, elle répond également au souci de réduire les risques et d'équilibrer les fluctuations cycliques ;

2- Les méthodes de sélection des marchés étrangers

Dans ce cas, l'entreprise peut soit examiner tous les marchés afin de sélectionner les meilleurs segments produits/marchés, c'est-à-dire, pratiquer l'écrémage¹, qui est une démarche longue et coûteuse, ou bien adopter une démarche en « tâches d'huile », qui consiste à procéder à une expansion en cercles concentriques à partir du pays d'origine, exprimant l'éloignement progressif par rapport au centre qui est le marché domestique.

Parmi les techniques de sélection, on distingue² :

2-1- Les techniques d'analyse de regroupement ou approche par macro-ségmentation

Elle sert à classer les pays de manière à les grouper en grappes (analyse de grappes), dans le but de trouver le maximum de similarité et le minimum de différences. Cette technique est beaucoup plus adaptée aux entreprises de services, où la localisation géographique n'a pas beaucoup d'incidences logistiques (hôtellerie, banque...). Elle exige des moyens importants, elle est donc réservée aux grandes entreprises.

2-2- Le classement multicritères des marchés

Cette méthode, consiste à établir une grille attraits/atouts, relative aux marchés visés, en identifiant à la fois :

- Les critères d'attrait du marché liés à leurs caractéristiques et leur facilité d'accès ;

1 - P.Joffre : « L'entreprise et l'exportation », Op.cit, p 81

2 - Voir : J.Paveau, F.Duphil, Op.cit, pp39-41 et J.P.Lemaire, Op.cit, p300.

- les atouts relatifs au niveau de maîtrise des facteurs clés de succès par l'entreprise à savoir : sa solidité financière, sa capacité d'innovation, un appui éventuel de la part des autorités du pays d'origine, une image favorable.

Ces critères sont notés sur une échelle d'évaluation, suivant un coefficient de pondération, qui dépend des caractéristiques propres à chaque localisation et de la nature de l'activité.

2-3- Approche par l'analyse de la demande d'importation

Elle consiste à consulter les nomenclatures douanières qui stockent toutes les données relatives aux importations et exportations des pays membres de l'ONU, afin de sélectionner des marchés potentiels.

Une fois les marchés cibles sélectionnés, l'entreprise doit mener des études plus approfondies afin de connaître ou identifier les facteurs clés de succès sur chacun des pays retenus dans le cadre d'une étude de marché international.

II- L'étude de marché international

Les marchés sont caractérisés par des particularités qui exigent de l'entreprise, la mise en place de politiques commerciales différentes d'un pays à un autre et de choisir un mode d'approche différent. Pour se rendre compte de ces spécificités, il est utile de procéder à une étude de marché, qui sert à approfondir les investigations sur les marchés cibles identifiés.

1- Les objectifs d'une étude de marché international

« Une étude de marché est un ensemble organisé et hiérarchisé d'informations concernant les marchés de l'entreprise, recueillies de façon méthodique pour préparer les décisions relatives au développement de la firme »¹. Elle permet :

- D'estimer le degré d'attractivité du marché à court et à moyen terme ;
- De procéder à une décision d'ordre stratégique : approcher ou non le marché ;
- De découvrir les différences socioculturelles liées à la décision finale d'achat des consommateurs ;
- D'identifier les différents circuits de distribution ;
- De connaître les critères de segmentation ;
- De connaître les positions des concurrents et leurs mix marketing respectifs.

L'étude du marché domestique ne diffère pas de l'étude de marché international, si ce n'est que dans ce cas, l'entreprise est confrontée à des difficultés supplémentaires liées notamment au niveau de fiabilité de l'information et à la rapidité de sa collecte, à la nécessité

1 - D'après J.M de Leersnyder, cité par C.Croué, Op.cit., p 175.

d'un budget de recherche plus conséquent et aux aspects socioculturels du pays tels que le langage et le système de valeur.

2- Les informations à collecter dans le cadre d'une étude de marché international

Les informations portent essentiellement sur le potentiel du marché et son accessibilité.

2-1 - Le potentiel du marché

Qui représente sa capacité d'absorption des produits de l'entreprise, celle-ci, doit procéder à une évaluation quantitative de la demande (estimation de la demande actuelle et son évolution) et une approche qualitative du marché pour l'étude des caractéristiques du consommateur et son comportement d'achat.

2-2 L'accessibilité du marché

Il s'agit, de repérer les différentes contraintes qui peuvent rendre difficile ou coûteuse la pénétration du produit sur le marché, il faut à la fois analyser :

- L'accessibilité physique liée aux conditions d'acheminement des produits sur le marché, coûts de transport, circuits de distribution, possibilités de stockage ;
- L'accessibilité réglementaire qui consiste à repérer les techniques de protection du marché en identifiant les barrières douanières, non tarifaires et les restrictions quantitatives ;
- L'accessibilité commerciale, qui consiste à évaluer les chances de réussite du produit sur le marché en donnant des informations sur l'adaptation du produit, la concurrence, la compétitivité prix, la distribution et la communication.

3- Les sources d'information

On distingue les sources d'information internes et externes à l'entreprise :

3-1 - Les sources d'information internes à l'entreprise

Elles sont recueillies grâce aux filiales étrangères de l'entreprise et ces intermédiaires de la distribution. Elles permettent d'évaluer les ventes de l'entreprise sur les différents marchés.

3-2- Les sources d'informations externes à l'entreprise

Les informations externes collectées par l'entreprise, peuvent être primaires ou secondaires :

- Les données primaires, sont collectées dans le cadre d'une enquête spécifique auprès des consommateurs, distributeurs et /ou concurrents. Elles sont nécessaires lorsque les données secondaires sont insuffisantes pour répondre aux questions posées ;
- Les données secondaires qui sont des informations disponibles soit auprès des partenaires institutionnels (ministères, douanes, directions des statistiques, compagnies

d'assurance), des partenaires non institutionnels (syndicats professionnels, chambres de commerce, ambassades, banques, professionnels du marketing, du droit et de l'information), ou auprès des banques de données.

4- Le déroulement d'une étude de marché international

Avant de réaliser l'étude de marché, il est d'abord nécessaire d'identifier qui sera chargé de la réaliser. C'est-à-dire, est ce qu'il faut la réaliser par le service export de l'entreprise ou l'externaliser auprès d'organismes spécialisées. Cela dépend de plusieurs paramètres, résumés dans le tableau suivant :

Tableau n° 05 : Faire ou faire faire l'étude de marché

Réalisation Eléments	Service export de l'entreprise	Société d'étude internationale
Compréhension de la problématique	Excellente	Bonne, car contacts aisés avec le donneur d'ordre
Accès à l'information	Bon, si les sources sont connues, faible à l'étranger, s'il n'existe pas d'expérience préalable du marché.	Excellente si la société est implantée localement, si la société a une antenne locale.
Traitement de l'information	Difficile compte tenu du manque d'expérience en la matière et des barrières linguistiques	Bon pas de risque de déformation de l'information.
Coût de l'étude	En général faible, dépend de l'éloignement du marché.	Elevé à très élevé.

Source : J.Paveau, F.Duphil (et autres), « Exporter : pratique du commerce international », Ed. Foucher, Paris, 2007, p61.

L'étude de marché internationale est réalisée suivant les étapes suivantes¹ :

- Définition du problème, c'est-à-dire, déterminer le type d'étude et la nature des informations à collecter ;
- Choix des techniques d'étude qualitatives ou quantitatives ;
- Conception de l'étude : il s'agit de construire l'échantillon et d'élaborer un guide d'entretien ou d'un questionnaire ;
- La collecte d'informations : dans les études qualitatives, cela se fait par le recours aux entretiens individuels, réunions de groupes, techniques d'observation. Par contre, dans les études quantitatives, cela se fait grâce aux questionnaires par voie postale, courrier électronique, téléphone, face à face. ;

1 - Voir : Ulrike Mayrhofer, Op.cit, pp 44-49.

- Analyse des données par des méthodes statistiques et explicatives ;
- Interprétation des résultats.

Parfois, l'étude de marché n'est pas suffisante, l'entreprise doit adopter une attitude de veille stratégique qui permet d'anticiper les évolutions du marché. Pour cela, il faut des dispositifs locaux, régionaux et nationaux initiés par les Pouvoirs Publics ou en liaison avec eux et reposant sur une gestion stratégique de l'information comprise comme l'un des leviers majeurs de la performance économique. Les entreprises peuvent également recourir au Benchmarking qui est une technique qui repose sur la comparaison interentreprises à partir de repères normalisés.

Enfin, Il est à noter que l'étude de marché rentre dans le cadre d'une perspective de développement international. Beaucoup d'entreprises ne recourent pas à l'étude et se lancent sur un marché spontanément suite à la participation à une foire ou à une manifestation commerciale.

Après avoir sélectionné, et étudié les marchés à atteindre, l'entreprise doit choisir le mode d'approche adéquat en fonction de ses objectifs et de ses moyens.

III-Le choix du mode de présence sur les marchés étrangers

Après la phase de sélection et d'étude des marchés ciblés, l'entreprise doit choisir le mode de présence qui constitue une décision à caractère stratégique, car elle conditionne la pérennité des activités commerciales futures de l'entreprise. Le choix doit donc se faire avec discernement.

Le choix du mode de présence est défini comme la « *manière à travers laquelle une entreprise décide de commercialiser ses marques, ses produits et son savoir faire et notamment d'en être le maître d'œuvre ou de déléguer à des partenaires commerciaux ou industriels, sur un ou plusieurs marchés étrangers* »¹. C'est un choix qui évolue avec le temps, selon l'importance du chiffre d'affaires attendu du marché.

Le choix d'un mode de présence dépend de nombreux critères, à la fois internes et externes à l'entreprise². Les critères internes sont liés à la capacité de production de l'entreprise, à sa capacité à mobiliser des hommes afin d'assurer le suivi du réseau commercial, sa capacité à financer les investissements requis, et son expérience sur les marchés étrangers. Les contraintes externes sont liées à la réglementation du pays prospecté, sa proximité culturelle et géographique, aux us et coutumes inhérentes aux pratiques commerciales de son paysage concurrentiel, et au poids et taux de croissance des différents segments le composant.

Les modes de présence sont distingués d'une part, selon que l'entreprise peut ou non exercer un contrôle à la fois sur le point d'appui à l'export et à travers lui sur le marché et d'autre part, selon le degré d'engagement qui se mesure par l'ensemble des ressources que

1- C.Croué, Op.cit, p309.

2 - Idem, pp312-313.

l'entreprise consacre à sa présence sur un marché étranger. Le mode d'entrée dépend également des objectifs poursuivis par l'entreprise : stratégie purement commerciale ou globale ou objectifs de conquête durable de parts de marché, et de la nature du produit à exporter, c'est-à-dire, son caractère transposable ou non, son degré de technicité et la nécessité ou pas d'un service après vente.

Enfin, le choix du mode de présence se fait généralement selon un processus progressif qui commence d'abord par un recours systématique à des intermédiaires, avant d'opter pour une organisation propre. Mais le changement du mode d'approche peut s'avérer parfois difficile notamment si l'entreprise s'est engagée dans des contrats.

1- L'exportation à part entière ou contrôlée

Dans ce cas, l'entreprise maîtrise la commercialisation de ses produits, soit directement depuis le pays d'origine soit par une implantation à l'étranger. Le contrôle de l'entreprise sur le marché est important ce qui lui permet de conduire en toute autonomie sa politique commerciale. Elle peut prendre les formes suivantes¹ :

1-1- L'exportation directe classique

Elle correspond aux cas dans lesquels l'entreprise réalise des ventes, organise la livraison et assure la facturation et le recouvrement sur un marché sans y être présente. Cela peut se faire grâce à la vente sur salons, à la vente sur appels d'offre, à la vente à distance et la vente par Internet.

1-2- Le représentant salarié

Cela consiste à déléguer de façon permanente sur le marché un ou plusieurs commerciaux liés à l'entreprise par un contrat de travail, et dont la fonction consiste à prospecter, vendre et informer l'entreprise sur le marché et la clientèle, il est rémunéré par un salaire fixe auquel s'ajoute une commission. L'exportateur garde la maîtrise complète de l'opération, il définit la politique commerciale depuis le pays d'origine, prend en charge la gestion des commandes, des livraisons et le recouvrement des créances et en assume le risque.

Cette modalité nécessite des rencontres régulières entre le vendeur et les responsables de l'exportation et présente une certaine difficulté dans le choix du représentant.

1-3- L'agent commissionné

C'est un intermédiaire indépendant, mandaté par l'entreprise exportatrice pour négocier au nom et pour le compte de celle-ci, ce qui lui permet de conserver la maîtrise de la commercialisation. Il peut être une personne physique ou morale disposant de sa propre force de vente, sa fonction est de prospecter et de vendre dans le secteur, qui lui est confié, et d'informer l'exportateur sur le marché, il peut éventuellement être responsable du règlement

1 - Voir : J.Paveau, F.Duphil, Op.cit, pp108-109, et C.Pasco-Berho, Op.cit, pp164-183.

des factures (agent du croire). Il est rémunéré par le fabricant sous la forme d'une commission sur les ventes qu'il réalise.

Cette formule présente un avantage lié à la connaissance qu'a déjà l'agent du marché, de maîtriser la politique commerciale, mais son recrutement est délicat, et le contrat doit être rédigé avec soin. La clientèle dans ce cas appartient à l'agent et non pas à l'entreprise.

1-4-Le bureau de représentation

C'est une implantation légère sans personnalité juridique et sans possibilité d'accomplir des actes de commerce, adoptée provisoirement avant une implantation plus lourde. Il a pour fonction d'observer le marché, prendre les premiers contacts avec des clients potentiels, et leur faire connaître le produit.

1-5 -La succursale

C'est une structure légère sans personnalité juridique, ses obligations sont proches de celles de la filiale, la différence est que les activités sont réputées être réalisées par la société exportatrice elle-même.

1-6-La filiale commerciale

C'est une entreprise indépendante dotée d'une raison sociale et d'une personnalité juridique propre, mais contrôlée par une société mère qui possède tout ou partie de son capital, elle agit en son propre nom et à ses propres risques. Sa fonction consiste à acheter des produits à la société mère et les revendre, constituer le réseau de vente, l'animer et le contrôler, gérer les commandes, les livraisons et la facturation, et se charger du recouvrement des créances. C'est la forme la plus complète, elle permet à l'entreprise d'assurer un meilleur service à la clientèle, mais, elle implique un investissement lourd et une dépendance vis-à-vis du droit local.

2-L'exportation sous traitée

Elle consiste pour l'entreprise, à recourir à un intermédiaire qui lui achète ses produits pour les revendre sur le marché aux conditions de son choix (exportation indirecte). Dans ce cas, l'intermédiaire fait écran entre l'exportateur et le client.

2-1- Le recours à un importateur

C'est un commerçant qui achète et vend sous son propre nom les marchandises produites par l'exportateur, il est rémunéré par une marge qui représente la différence entre le prix d'achat et le prix de revente de la marchandise. Dans certaines branches les importateurs jouent également le rôle de grossistes, ils sont désignés par les grossistes importateurs ou importateurs distributeurs. L'importateur est responsable du service après vente, il assure la promotion des produits à ses frais et assume le risque de non paiement, mais l'exportateur perd la maîtrise de la politique commerciale, en particulier en terme de prix, inconvénient qui peut disparaître grâce au recours à un importateur exclusif ou concessionnaire.

2-2- L'importateur exclusif ou le concessionnaire

Il a les mêmes fonctions que l'importateur seulement, il est lié à l'exportateur par un contrat qui lui impose des obligations d'information et de service à son égard, en contrepartie de l'exclusivité territoriale. L'exportateur, quant à lui, s'engage à ne pas vendre directement, à ne pas désigner d'autres importateurs et à ne pas laisser les autres distributeurs du réseau vendre ses produits, le concessionnaire devient de ce fait le seul interlocuteur de l'exportateur sur ce marché ce qui simplifie la gestion administrative et réduit les coûts de distribution export. Le fournisseur peut fixer lui-même le prix de revente. Ce genre de contrat concerne généralement les produits de marque.

2-3- Les sociétés d'accompagnement à l'international

Ce sont des sociétés de service qui remplissent l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise en agissant pour le compte de leurs mandants. C'est une formule qui intéresse les entreprises ne disposant pas de service export.

2-4- Les bureaux d'achat étrangers

Il s'agit de succursales ou de filiales d'entreprises étrangères implantées dans le pays de l'exportateur (grands magasins, groupes de distribution, entreprises industrielles), cela évite au fabricant de prospecter les marchés étrangers. Le bureau prend en charge toute la logistique de l'exportation.

2-5- Les sociétés de gestion à l'exportation

Elles agissent comme un directeur export à temps partagé au nom de l'entreprise exportatrice et pour son compte, ce qui lui permet de démarrer à l'export à moindre risque. Elles assument les fonctions d'un service export au plan de la logistique et de l'administration des ventes, prospectent, recrutent des agents et participent à des manifestations internationales.

3- L'exportation concertée

C'est une catégorie hybride, qui consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises nationales ou travailler avec des sociétés locales à l'étranger. Dans ce cas l'entreprise partage les risques et les responsabilités de l'opération commerciale avec ses partenaires.

3-1- Les regroupements d'exportateurs

Ils permettent pour plusieurs entreprises, de mettre en commun des moyens en vue d'une création collective sur un ou plusieurs marchés d'exportation et bénéficier ainsi d'effets de synergie. Ces regroupements peuvent avoir des fonctions variables : recherche et échanges d'informations, prospection, commercialisation des produits, service export en temps partagé.

Cette formule concerne les entreprises novices à l'export, qui ne peuvent assumer seules une politique d'exportation, ou les entreprises voulant limiter les coûts d'approche de nouveaux marchés. Elle présente l'inconvénient d'être difficile à mettre en œuvre du fait qu'elle nécessite des entreprises comparables et des produits suffisamment proches mais directement concurrents.

3-2- La franchise export

Il faut distinguer la franchise industrielle qui est un contrat de cession de savoir faire à la fois commercial et industriel, par lequel le franchiseur vend contre paiement de royalties le droit d'utilisation d'une marque, d'un logo, d'une enseigne commerciale qui permet au franchisé de fabriquer lui-même sous contrôle du franchiseur les produits qu'il distribuera ensuite, de la franchise commerciale qui consiste pour le franchiseur à transférer une compétence essentiellement commerciale à des franchisés, qui sont à la fois des partenaires et des clients, contre des redevances fixées selon le volume d'activité du franchisé. La fabrication des produits continue à être réalisée par le franchiseur. Cette formule s'adresse aux entreprises performantes disposant d'un grand savoir faire.

3-3-Le portage (piggy-back)

Appelé aussi exportation Kangourou, il consiste pour une entreprise voulant aborder un marché nouveau, désignée par le « porté », à signer un contrat avec une entreprise déjà installée sur ce marché (le porteur), qui met à sa disposition sa propre structure. Cela permet notamment aux PME de disposer immédiatement, contre paiement de redevances d'une force de vente structurée et de la connaissance du marché qu'a le porteur qui cherche à rentabiliser sa structure et à disposer de complément de gamme.

Notons enfin, que l'évolution de la concurrence et la réussite commerciale, sont généralement deux facteurs qui modifient les conditions dans lesquelles l'entreprise opère sur ses marchés internationaux. Elle est par conséquent, obligée de revoir régulièrement les modes de présence et de prévoir les évolutions, qui lui permettront d'obtenir de meilleurs résultats.

SECTION 3 : LE CHOIX DU MODE D'ORGANISATION DES ACTIVITES INTERNATIONALES

L'entreprise ouverte à l'international, doit choisir un mode d'organisation suivant la phase d'internationalisation où elle se situe. Cela consiste à la fois à situer dans la structure générale de l'entreprise, la place à accorder aux activités internationales, et définir le mode de coordination entre les différentes activités.

I- Les différents types de structures export

Le choix d'une structure d'organisation des activités à l'étranger dépend de plusieurs facteurs, à savoir : le type d'activité de l'entreprise et la nature des produits exportés, l'importance de l'activité internationale, la forme et les modalités de présence sur les marchés d'exportation et son degré d'expérience internationale. Durant les premiers pas de l'entreprise à l'international, c'est généralement le service commercial qui s'occupe de l'exportation. Mais au fur et à mesure de l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers, la mise en place d'une structure export s'impose, pour aboutir à sa phase ultime qui est la multinationalisation.

On trouve généralement les principales structures suivantes¹ :

1- Absence d'une structure export

C'est généralement le cas des PME, qui suivent la demande de leurs clients sans s'intéresser aux marchés sur lesquels elles opèrent, dans ce cas, l'exportation est diluée dans l'entreprise. Le propriétaire dirigeant de l'entreprise réalise, lui-même, les fonctions commerciales et marketing liées à l'ouverture internationale de son entreprise : il engage et entretient les contrats clients, il assure les actions de prospection et il choisit les intermédiaires commerciaux et leur accorde des exclusivités.

2- Le service export

Au fur et à mesure que le volume de vente de l'entreprise s'accroît, l'entreprise crée un service export. Cette structure s'applique lorsque la formule d'implantation privilégie les distributeurs ou les agents par rapport aux filiales, dans ce cas, les activités internationales sont secondaires par rapport aux activités domestiques.

Ce service est composé au départ d'un responsable et de quelques employés chargés des tâches administratives, il incorpore ensuite progressivement différentes fonctions de marketing qui lui permettent de travailler plus en profondeur chaque marché.

Le responsable du service export, gère un territoire composée de plusieurs marchés, supervise les réseaux commerciaux et établit des liens de plus en plus étroits avec les principaux clients, Il a par ailleurs à sa charge les différentes antennes locales de l'entreprise

1 - Voir : J.Lendrevie, J.Lévy, D.Lindon : mercator : « Théorie et pratique du marketing », Dunod, Paris, 2006, pp942-948, et C.Croué, Op.cit, pp551-554.

dans les pays étrangers, et il dépend soit de la direction générale soit de la direction commerciale.

3- La division (département) internationale

Lorsque l'entreprise possède des filiales dans plusieurs pays étrangers, elle va confier la supervision et la coordination de l'ensemble de ses filiales étrangères à une division internationale, subdivisée parfois par zones géographiques.

Cette division est chargée de coordonner l'ensemble des activités à l'étranger, elle est structurée autour de zones ou de groupes de marchés dont les caractéristiques socioculturelles sont relativement homogènes.

Elle est organisée ainsi : l'état major composé de responsables marketing, recherche, planification, et gestion des ressources humaines qui établit le plan d'action des différentes unités opérationnelles, qui peuvent être organisées par entités géographiques, groupes produits ou filiales internationales.

4 - L'entreprise multinationalisée

Cette structure est adoptée lorsque le poids des activités étrangères tend à dépasser celui de ses activités domestiques. Dans ce cas, la direction générale est responsable de la planification à l'échelle mondiale des outils de production, des politiques de marketing, des mouvements de capitaux et des systèmes logistiques. Elle considère le monde comme un marché global composée de zones, qui sont sur un même pied d'égalité.

II- Le contrôle et la coordination des activités internationales

L'entreprise doit également définir les mécanismes de contrôle et de coordination de ses activités à l'étranger, notamment si elle dispose de représentations commerciales, succursales voire des filiales dans les pays ciblés.

1- Le contrôle des activités internationales

Le contrôle sert à mesurer les performances commerciales à l'exportation de l'entreprise, grâce à l'évaluation des écarts éventuels entre les objectifs fixés et les résultats obtenus dans l'activité internationale.

- pour les PME, il y'a généralement une non formalisation des procédures de contrôle ;
- pour les grandes entreprises, des procédures de contrôle formalisées sont mises en place, telles que le budget ou le tableau de bord par centre de profits.

2- La coordination des activités internationales

Elle est essentiellement relative au degré de centralisation et de décentralisation des décisions marketing. Elle peut être réalisée de plusieurs manières :

- La centralisation impériale, qui correspond à une politique « pure globale », dans laquelle la fonction marketing est entièrement centralisée au siège ou dans une division internationale ;
- La centralisation tempérée, qui découle du principe « think global, act local », consistant à centraliser les décisions stratégiques (objectifs, cibles, positionnement, politique produit et marque) et décentraliser les décisions tactiques (packaging, négociations commerciales, activités promotionnelles) ;
- La décentralisation coordonnée, qui consiste à décentraliser les décisions marketing et mettre en place des organes et des procédures de coordination et d'échange en vue d'harmoniser les actions menées dans les différents pays ;
- Les organisations matricielles, dans ce cas, une même personne reçoit ses instructions ou dépend à la fois de deux patrons : exemple un responsable national d'une marque rapportera d'une part au directeur marketing de la société nationale où il travaille et d'autre part, au responsable international de la marque qu'il gère.

Ces différents choix d'ordre stratégique, sont certes importants, mais ils ne garantissent pas pour autant, la réussite de l'entreprise sur les marchés étrangers. En effet, celle-ci doit faire accompagner son produit d'une politique commerciale adéquate, garantir son acheminement physique et enfin, choisir un mode de financement sécurisé.

Conclusion du deuxième chapitre

Ce chapitre nous a permis dans un premier temps, de constater que la formulation d'une stratégie à l'international ne diffère pas d'une stratégie domestique, du moins dans son processus logique de formulation.

Il demeure toutefois, que lorsqu'il s'agit de partir à la conquête de marchés étrangers, l'entreprise doit savoir identifier les risques pour les éviter, choisir les pays et les marchés à la fois attractifs et facilement accessibles, opter pour le mode de présence adéquat, et une organisation qui va permettre de coordonner et de contrôler ces différentes activités. L'entreprise doit enfin, tenir compte des différences culturelles, qui peuvent être une source d'enrichissement de l'offre mais aussi un frein à la standardisation.

A l'issue du processus de formulation de la stratégie à l'export, l'entreprise a déjà défini la cible à atteindre, il reste donc à savoir comment l'atteindre, Cela suppose la capacité de l'entreprise à définir une offre compétitive grâce à la mise en place d'une politique commerciale, qui tient compte à la fois de son avantage concurrentiel et des spécificités inhérentes aux marchés visés. Enfin, dans les opérations de commerce international, il est important pour tout exportateur de maîtriser les techniques et modes de paiement afin d'éviter le risque de non paiement. Le chapitre, qui suit, est donc consacré aux différentes techniques que tout exportateur doit maîtriser.

Chapitre III

**Maîtriser les techniques
à l'exportation**

Introduction du chapitre

Nous avons vu tout au long du chapitre précédent, qu'en amont de toute opération d'exportation, une analyse stratégique du potentiel de l'entreprise d'une part, et des opportunités d'affaires, que peut recéler son environnement externe d'autre part, s'impose. Une fois les marchés étrangers et le mode de présence sont choisis, l'entreprise doit atteindre le client étranger grâce à un produit adapté à ses attentes.

Dans un premier temps, l'entreprise se focalise sur la logistique et sur un règlement assuré de la livraison, puis au fil de l'ouverture internationale, l'entreprise s'approprie de nouveaux outils de gestion. Tout au long de ce processus, le marketing s'impose rapidement comme une clé d'entrée incontournable sur les marchés internationaux. Par ailleurs, la maîtrise du financement est une condition primordiale pour la réussite et la durabilité de la décision d'internationalisation.

SECTION 1 : CONSTRUIRE LA POLITIQUE COMMERCIALE

Après avoir défini la stratégie à l'international en matière de pays et de marchés cibles et sélectionné le mode de présence adéquat, l'entreprise doit mettre au point une politique commerciale dont le but principal est d'atteindre le client étranger, lui fournir un produit adapté, à un coût acceptable, l'informer et lui assurer la disponibilité du produit. Durant cette étape, La maîtrise des techniques de marketing international par l'entreprise est plus qu'indispensable.

I-Notion de marketing international

Les techniques utilisées en marketing international, ne diffèrent pas de celles du marketing domestique. La complexité réside dans la nécessité pour l'entreprise, de tenir compte des différences culturelles et règlementaires lorsqu'elle passe d'un pays à un autre.

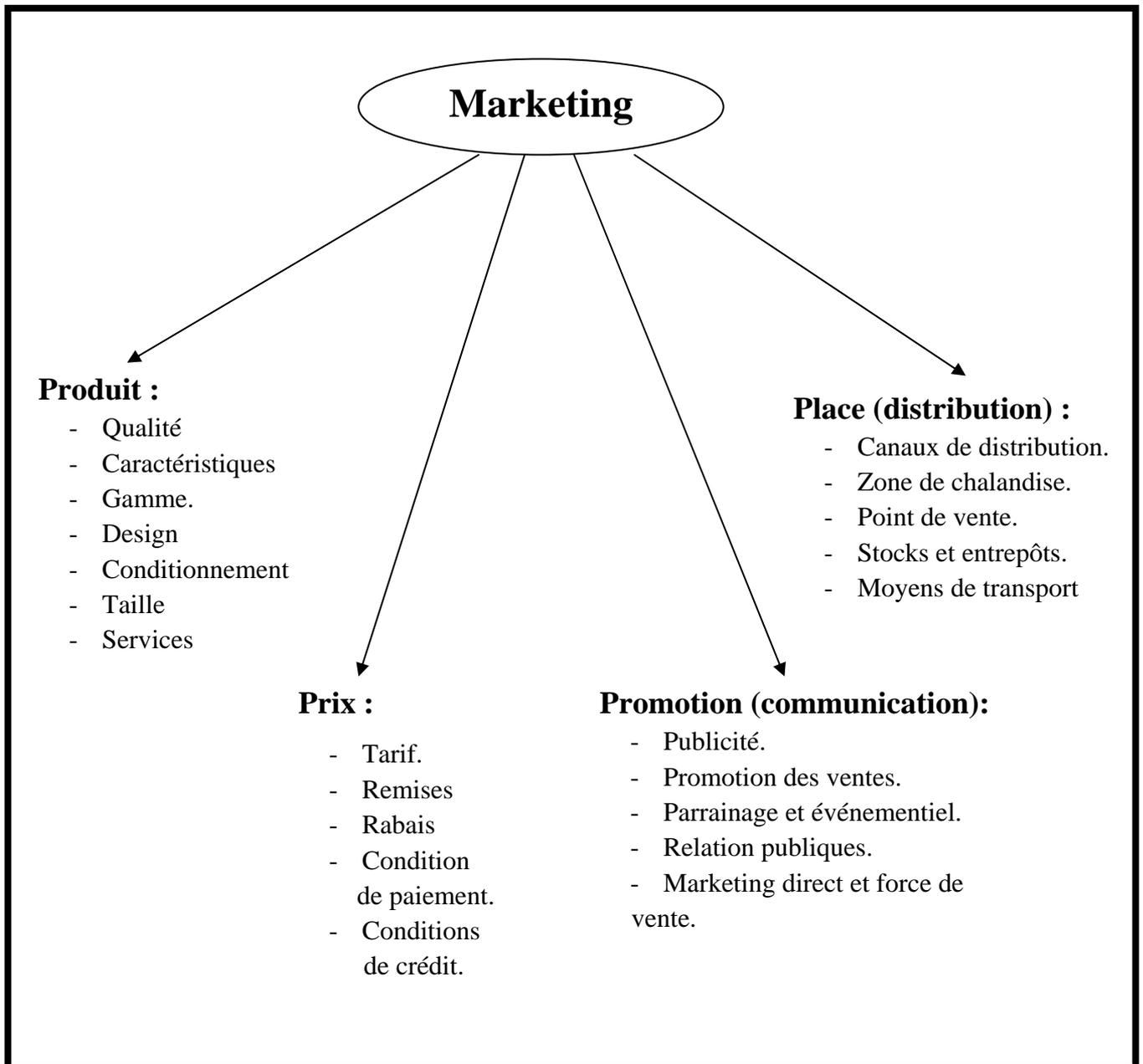
1- Définition et objectifs du marketing international

De façon générale, le marketing est défini comme « *un processus économique et social par lequel les individus et les groupes satisfont leurs besoins et leurs désirs au moyen de la création de l'offre et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur¹* ». Il recouvre l'ensemble des techniques mises en œuvre par l'entreprise dans le but de gérer ses relations avec les clients actuels et potentiels.

L'objectif principal du marketing est d'analyser les besoins des clients dans le but d'y répondre et identifier les bons produits pour les clients que l'on souhaite avoir. Pour ce faire, l'entreprise, doit mettre en place un programme marketing, désigné par marketing-mix, qui définit l'ensemble des décisions et actions marketing à entreprendre, Mc Carthy les a regroupés en quatre catégories (4p) : le produit, son prix, sa place, et sa promotion.

1 -P.Kotler, B.Dubois : « Marketing management », éd. Pearson Education, Paris, 2006, p6.

Figure N° 10: les quatre composantes du marketing mix



Source : P.Kotler et B.Dubois : « Marketing management », Pearson éducation, Paris, 2006, p23

Sur le plan international, le marketing est défini par de V.Terpstrat¹, comme « l'exécution d'au moins d'une des tâches du marketing au-delà des frontières nationales », il a pour objectifs de :

- Permettre à l'entreprise de conserver ses positions commerciales sur les marchés étrangers face à la concurrence ;
- D'assurer une progression et une croissance sur les marchés, par l'élargissement des gammes et des marques ;
- D'identifier de nouveaux marchés et de nouveaux segments lui permettant de valoriser son avantage concurrentiel ;
- D'identifier de nouveaux concepts de produits aptes à trouver de larges débouchés géographiques.

La différence et la complexité du marketing international, par rapport, au marketing domestique, sont principalement liées aux différences culturelles et règlementaires entre les différentes régions géographiques, de même que leurs différences en matière de développement.

2 - Les variables influençant les décisions en matière de marketing international

Avant de formuler des choix en matière de politique commerciale, l'entreprise doit tenir compte de certaines variables à savoir : choisir entre une politique commerciale standardisée pour tous les marchés ou adaptée aux spécificités locales, définir la phase du cycle de vie de son (ses) produits, et prendre en considération « l'effet prisme » sur les différentes composantes du marketing mix.

2-1- Le choix entre adaptation et standardisation en matière de marketing international

Tout exportateur est confronté au dilemme suivant : faut-il aborder les marchés étrangers avec la même démarche commerciale (standardisation), ou bien faut il adapter la politique commerciale pour chaque nouveau marché (adaptation).

La standardisation consiste à adopter la même politique commerciale pour tous les marchés, elle permet à l'entreprise de réduire les coûts en réalisant des économies d'échelle, et la diffusion d'une image internationale homogène. L'adaptation par contre, consiste à tenir compte des spécificités des marchés, cela permet à l'entreprise de répondre aux besoins des consommateurs et d'augmenter ainsi ses parts de marché. Ce dilemme se pose pour toutes les composantes du marketing mix.

Par ailleurs, même pour les entreprises ayant adopté une stratégie globale, l'adaptation est toujours nécessaire du fait de l'existence de réglementations propres à chaque pays et

1 - C.Croué, Op.cit, p30.

d'habitudes de consommation ancrées chez les individus. Un compromis doit donc être trouvé entre les deux options permettant de tirer profit des avantages de la standardisation en matière de réduction des coûts de production et de répondre de manière spécifique à la demande de chaque marché d'où la notion de « *think global, act local* » qui signifie penser globalement et agir localement.

2-2- Le cycle de vie international du produit

La vie d'un produit peut être analysée en plusieurs phases qui vont du lancement au déclin en passant par le développement puis la maturité. On distingue donc quatre phases du cycle de vie d'un produit¹, et à chaque phase correspond la maîtrise d'un certain nombre de facteurs clés de succès :

- **La phase de lancement** : elle correspond à l'introduction du nouveau produit sur le marché, la croissance est assez faible, du fait que l'innovation prend du temps à se diffuser. Durant cette phase, la compétence technologique, est souvent décisive, car c'est elle qui est à l'origine du lancement du nouveau produit.
- **La phase de développement** : c'est la phase de croissance du produit, ce dernier est mieux connu et attire rapidement de nouveaux clients, et les volumes augmentent sensiblement. Durant cette période, l'entreprise doit maîtriser la commercialisation à savoir : choisir de bons circuits de distribution, faire connaître et apprécier la marque.
- **La phase de maturité** : à cette étape le produit cesse d'être une innovation, car il s'est largement diffusé et connaît une croissance des ventes beaucoup plus faible voire molle. Dans ce cas, le facteur clé de succès réside dans la capacité de l'entreprise à produire à grande échelle des produits de qualité à coûts réduits ;
- **La phase de déclin** : à cette étape le produit est dépassé par de nouvelles innovations, les ventes diminuent considérablement. Des coûts plus réduits permettent à l'entreprise d'assurer la rentabilité de son activité.

Ce concept de cycle de vie, vient compléter l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise. Il permet à l'entreprise qui s'internationalise, d'établir un lien entre la phase du cycle de vie de son (ses) produit (s), les modes d'implantation et la nature de l'effort marketing à consentir.

Par ailleurs, Lorsqu'une entreprise intervient sur plusieurs marchés simultanément, elle gère différents cycles de vie, dont la comparaison permet une meilleure allocation de ressources. Ainsi la trésorerie dégagée en phase de développement et de maturité sur un marché permet de payer les frais de lancement sur un autre et le même produit après adaptation est commercialisé dans un autre pays grâce à la trésorerie obtenue sur le premier marché.

1 - J.Lendrevie, J.Lévy, D.Lindon , Op.cit, p277.

Malgré les critiques adressées à ce concept notamment sa vision mécanique et peu prédictive du produit, il reste malgré tout d'un apport important en matière de stratégie marketing.

2-3 - L'effet prisme

Développé par **Jean Marc de Leersnyder** et **Michel Ghertman**, l'effet prisme permet à l'entreprise de définir un plan marketing à l'exportation, il est lié à la modification des forces et faiblesses de l'entreprise, lorsqu'elle passe du contexte de son pays d'origine à un environnement étranger¹, il peut être de quatre ordres :

- Un effet transparent, qui garde intacte la compétence de l'entreprise, d'un pays à un autre ;
- Un effet oblitérant, qui supprime à l'étranger la force de l'entreprise ;
- Un effet grossissant, qui accentue une compétence de l'entreprise ou transforme une faiblesse en force ;
- Un effet réducteur, qui affaiblit les compétences de l'entreprise en accentuant une faiblesse ou en transformant une force en faiblesse

L'effet prisme peut influencer sur chacune des quatre composantes du marketing mix.

II- L'adaptation du produit à l'international

La politique produit constitue la composante principale de la stratégie marketing de l'entreprise, car une erreur sur le produit est la plus coûteuse et la plus difficile à corriger.

Du point de vue du marketing, il faut s'intéresser au produit tel qu'il est perçu par le consommateur et aux facteurs susceptibles d'influencer cette perception. Il est défini comme « *un ensemble d'attributs physiques, de services et symboliques qui procurent des satisfactions et des avantages aux clients* »².

Quelle que soit la politique suivie par l'entreprise, l'adaptation du produit à certaines exigences liées aux marchés étrangers est nécessaire. Elle est définie comme tout changement ou ajustement réalisé par un exportateur dans les différents aspects de son offre de vente (design, emballage, composants...), afin de pouvoir pénétrer et servir les besoins et aspirations des différents marchés étrangers³.

La modification peut se faire à plusieurs degrés :

- **L'adaptation mineure** : c'est la plus répandue, car elle nécessite un coût assez faible, elle concerne la marque, le mode d'emploi et sa traduction dans la langue du pays ;

1 - J.C.Usunier, Op.cit, p68.

2 - Idem, p76.

3 - P.Joffre : « L'entreprise et l'exportation », Op.cit, p123.

- **L'adaptation «comminatoire»** : elle est relative aux modifications que l'entreprise est obligée de réaliser pour pouvoir effectivement pénétrer les marchés visés ;
- **L'adaptation fondamentale** : elle exige des modifications profondes de production sur le plan de la qualité intrinsèque du produit afin de satisfaire d'une façon aussi précise que possible les demandes spécifiques des marchés étrangers.

1 - L'adaptation technique du produit

Elle consiste à adapter le produit et son emballage, aux normes et réglementations techniques en vigueur dans les marchés de destination.

1-1- L'adaptation aux normes et réglementations techniques

Pour avoir des produits qui répondent à la qualité attendue sur le marché envisagé, la normalisation doit être intégrée dès la mise au point du produit jusqu'à la commercialisation et l'après vente.

Une norme est « *une spécification technique d'un bien ou d'un service, élaborée par consensus entre toutes les parties concernées et approuvée par un organisme reconnu* »¹. La norme se distingue des réglementations techniques, établies par les pouvoirs publics et dont l'application est obligatoire.

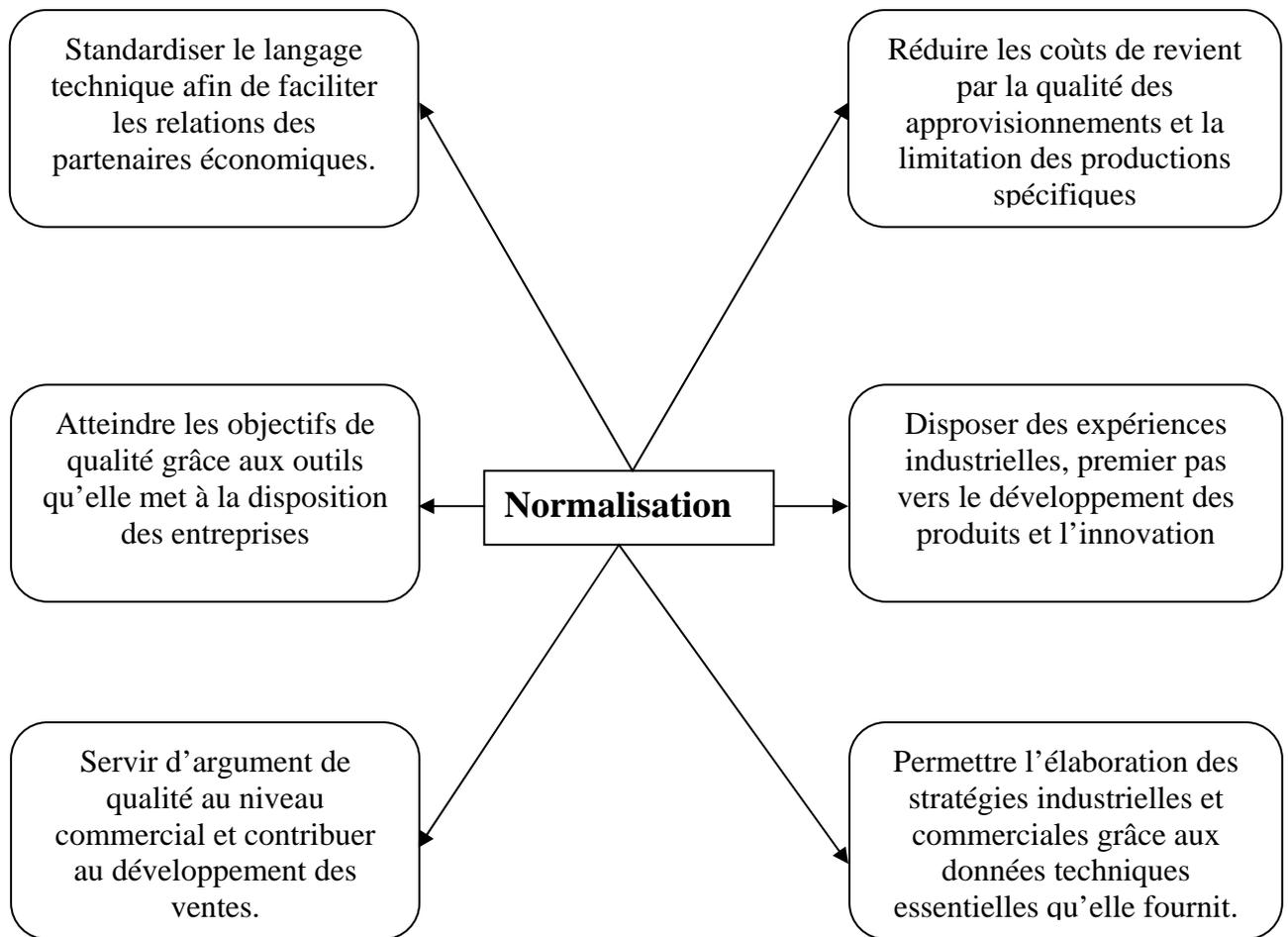
Il est toutefois nécessaire, de faire la distinction entre la qualité et la norme², la première représente l'ensemble des propriétés et des caractéristiques des produits leur conférant l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites des utilisateurs, quant à la seconde elle constitue un outil de gestion de qualité, qui implique des procédures normalisées tout au long du processus économique : recherche de produits, production, commercialisation, vente, communication.

Les objectifs de la normalisation, sont résumés dans la figure ci-après :

1 - C.Pasco-Berho, Op.cit, p104.

2 - A.Deysine, J.Duboin, Op.cit, p131.

Figure n° 11 : Objectifs de la normalisation



Source : Corrine Pasco-Berho : marketing international, Dunod, 2002, p105.

« *Etre aux normes* » permet donc, une adaptation au contexte économique-socio-professionnel, des pays visés. La norme, constitue également, une barrière protectionniste, dont l'utilisation est un moyen de pénétrer certains marchés. Enfin, certaines firmes mettent en place des normes protégées, qui s'imposent comme des standards.

Ces réglementations et normes sont produites à plusieurs niveaux :

- **Au niveau international** : telles que les normes produites par l'ISO (organisation internationale de normalisation) et reconnues par l'ONU ;
- **Au niveau régional** : il s'agit d'organismes de normalisation qui interviennent au niveau régional, tel que le CEN (comité européen de normalisation) ;

- **Au niveau national** : il existe des instituts nationaux de normalisation qui établissent et diffusent les normes nationales telles que l'AFNOR (association française de normalisation).

La conformité aux normes doit être prouvée par une certification ou un label de conformité. Elle peut être établie par le fabricant lui-même, qui déclare la conformité du produit sous sa propre responsabilité, ou bien par un organisme tiers, cela suppose le passage par un organisme d'essais habilité à l'apposer. La certification est actuellement imposée, c'est un atout pour vendre sur les marchés étranger.

L'entreprise doit également adapter son produit aux goûts et habitudes de consommation de même qu'à l'environnement physique et aux conditions climatiques.

1-2- L'adaptation de l'emballage

L'emballage ou packaging est défini comme « *l'ensemble des éléments matériels qui sans être inséparables du produit lui-même sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les consommateurs* »¹. Il remplit à la fois une fonction commerciale et une fonction technique. On distingue trois niveaux de conditionnement² :

- Le conditionnement primaire, qui sert à contenir directement le produit, il influence sa perception au moment de son utilisation et affecte sa facilité d'usage ;
- Le conditionnement secondaire qui sert à protéger le conditionnement primaire et est jeté lorsque le produit est utilisé (carton), il sert à la fois de protection et de support promotionnel en magasin, il joue un rôle essentiel pour attirer la vue et donner envie d'acheter ;
- Le conditionnement d'expédition, qui représente l'emballage nécessaire au stockage, à l'identification et au transport (les caisses) il est peu visible pour les clients finaux et concerne davantage les distributeurs.

Au niveau international l'emballage doit surtout maintenir l'intégrité du produit pendant l'opération de transport.

Pour l'exportateur, l'harmonisation de l'emballage est souhaitable, pour réduire les coûts et faciliter la reconnaissance du produit notamment par les gens qui se déplacent d'un pays à un autre, mais cela est difficile à cause de plusieurs contraintes liées :

- Aux caractéristiques du produit : sa nature, sa fragilité, sa sensibilité aux variations climatiques, et sa possibilité de démontage ;
- Aux réglementations liées au produit lui-même (produits alimentaires, matières dangereuses) ou au pays de destination (certains pays exigent des emballages recyclables) ;

1- J.Lendrevie, J.Lévy, D.Lindon, Op.cit, p256.

2 - P.Kotler, B.Dubois, Op.cit, p452.

- Aux choix logistiques de l'exportateur en matière de mode de transport, de conditions de stockage, et du nombre de rupture de charges.

2 - L'adaptation commerciale du produit

Elle est relative à la dénomination commerciale, la marque, le design, l'étiquetage et les services liés au produit.

2-1- La dénomination commerciale

C'est le nom par lequel on désigne communément un produit, ce nom peut faire l'objet d'une définition légale ou faire référence à un code d'usage professionnel. La difficulté réside dans la traduction et l'influence de la législation sur la composition et la réalisation, il faut donc vérifier le contenu des textes de référence.

2-2- La marque

C'est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents¹. Elle sert de repère et d'identificateur pour les clients et pour les entreprises et elle constitue un outil stratégique.

En matière de marque, l'exportateur a le choix entre :

- Renoncer à sa marque et commercialiser à l'étranger sous la marque du distributeur ;
- Utiliser la marque employée sur le marché national, en négligeant les particularités locales. Dans ce cas, la marque doit être facilement prononçable dans les différents pays d'utilisation, facilement mémorisable et elle ne doit pas évoquer une image défavorable de l'entreprise et du produit ;
- Utiliser une marque conçue spécialement pour la vente à l'étranger.

Parfois, la marque d'origine peut être un avantage si l'image du pays par rapport à cette catégorie de produit est valorisée (produits de luxe français, chaussures italiennes). Par contre, il est parfois nécessaire d'adopter un nom local, si le pays est caractérisé par un nationalisme important. A noter, qu'il est souhaitable de protéger sa marque dans les principaux pays dans lesquels on envisage de vendre le produit, pour qu'elle ne soit pas utilisée par les concurrents.

1- M.Porter : « L'avantage concurrentiel », Op.cit, p 31.

2-3- L'esthétique (le design) :

« *Le design rassemble l'ensemble des éléments qui affectent l'apparence et le fonctionnement du produit pour son utilisation* »¹. Pour le client, le produit doit être agréable à regarder et à utiliser, facile à ouvrir, installer, maîtriser, à réparer et à abandonner.

L'adaptation du design est nécessaire pour respecter les habitudes locales, prendre en compte les contraintes de distribution, intégrer les contraintes de l'environnement (conditions physiques et climatiques de certaines régions) et respecter les contraintes réglementaires.

2-4- L'étiquetage

C'est la partie du conditionnement qui contient l'information décrivant le produit, elle apparaît sur le conditionnement ou à l'intérieur. Il recouvre toutes les mentions, marque, images, signes se rapportant au produit et figurant sur son emballage et tout document accompagnant ou se référant à ce produit. Il sert à donner des informations techniques et à préciser les conditions d'emploi du produit.

Pour l'exportateur, l'adaptation doit tenir compte des réglementations locales et des habitudes culturelles.

2-5- Les services liés au produit

Ces services comprennent l'installation, la livraison, la démonstration, l'assistance technique, la réparation et la maintenance. Ils sont assurés soit par l'entreprise, si elle a une implantation locale, soit par les distributeurs locaux, mais cela n'est pas toujours facile à cause de plusieurs facteurs : les capacités techniques de l'entreprise, le coût de la main d'œuvre, les différences climatiques et la dispersion géographique des activités de l'entreprise.

III- La politique de prix à l'exportation

Pour l'entreprise, le prix contrairement aux autres éléments du marketing mix est générateur de revenu, tandis que pour le client, il est lié à un sacrifice qui représente la contrepartie de la satisfaction du besoin exprimé. Il a une incidence sur le volume des ventes et sur la rentabilité.

1- Les différentes stratégies en matière de prix

Elles sont liées surtout à la définition du prix d'un produit nouveau sur le marché².

1 - P.Kotler, B.Dubois, Op.cit, p237.

2 - C.Pasco-Berho , Op.cit, p125, et J.P.Lemaire, Op.cit, pp 283-284.

1-1- Stratégie de pénétration de marché

Elle consiste à fixer des prix bas afin de conquérir rapidement une rentabilité importante du marché. L'entreprise espère ainsi atteindre la rentabilité par la vente de quantités importantes tout en dissuadant de nouveaux concurrents d'entrer sur le marché.

1-2- Stratégie d'écrémage :

Elle consiste à introduire le produit nouveau à un prix élevé qui peut se réduire progressivement tout au long de son cycle de vie (il peut rester élevé dans certains cas pour les produits de marque). La fidélité à la marque permet dans ce cas de se défendre contre l'arrivée de nouveaux concurrents.

1-3- Stratégie d'exploration

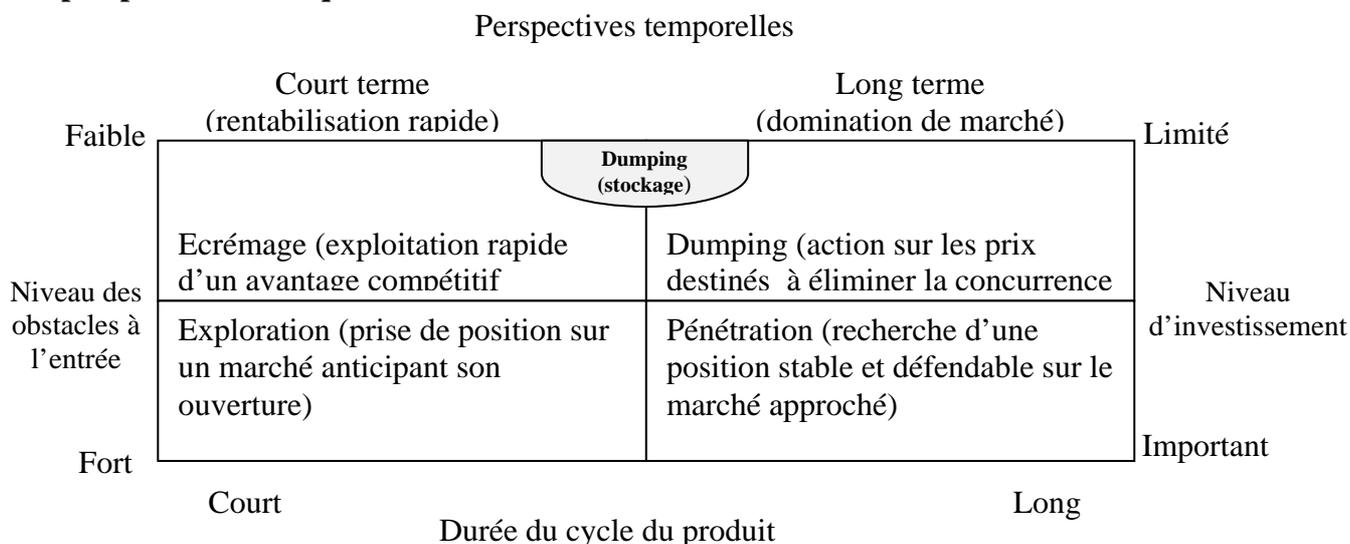
Elle obéit au souci de prendre position sur des marchés encore peu accessibles, mais présentant un potentiel prometteur.

1-4- Stratégie de dumping

Elle consiste à vendre à perte (en tenant compte des règles de la concurrence dans le pays en question), des produits ou services, soit pour écouler un stock excédentaire, soit pour gagner une part importante sur des marchés très concurrentiels caractérisés par une forte élasticité prix de la demande.

En associant les perspectives temporelles de l'entreprise, à la durée du cycle du produit, au niveau d'investissement requis et au niveau des obstacles à l'entrée, on peut représenter la dynamique des ces stratégies, qui dans la perspective d'une présence durable sur le marché finissent par aboutir à une stratégie de pénétration

Figure n°12 : Les principaux types de stratégies d'internationalisation dans une perspective de conquête de marchés



Source : J.P.Lemaire : « Stratégie d'internationalisation », éd. Dunod, Paris, 1997, p285.

2- La politique de prix à l'international

C'est l'action qui consiste à fixer avec méthode le niveau d'un prix de vente pour chaque produit d'une gamme, par circuit de distribution et par couple produit/marché. Ce niveau de prix doit optimiser le volume des ventes et la marge commerciale de l'entreprise.

En matière de fixation du prix à l'export, l'entreprise peut soit :

- Adopter le même prix partout, et par conséquent ignorer les différences de niveau de vie, ce qui peut être risqué pour l'entreprise;
- Adapter le prix à la demande de chaque marché au risque de favoriser des importations parallèles entre pays ;
- Adopter un prix tenant compte des coûts dans chaque marché au risque de générer des différences entre pays pour des raisons internes.

Mais, Il est rare qu'une entreprise adopte le même prix à l'international à cause des objectifs marketing variables selon les pays, des variations des prix de revient, de la nécessité d'adaptation aux différences de niveaux de vie, de la pression concurrentielle selon les marchés, de la fiscalité et de la variation des taux de change.

La détermination d'un prix à l'international est donc une décision assez complexe, qui doit tenir compte de plusieurs facteurs internes et externes à l'entreprise.

2-1 Les facteurs à prendre en compte pour déterminer un prix à l'international

Le prix est fixé à partir du coût de revient export qui constitue le prix plancher en dessous duquel, il est interdit de descendre sous peine d'affecter la rentabilité commerciale de l'opération, auquel sera ajoutée la marge bénéficiaire de l'exportateur et éventuellement une marge de négociation.

Par ailleurs, l'exportateur doit intégrer dans le calcul de son prix de revient un ensemble de coûts dont les plus importants sont¹ :

- **Les charges de logistiques :** Il s'agit des différentes charges (transport, assurance, prise en charge des documents par des entreprises spécialisées), liées aux différentes étapes parcourues par le produit du lieu de sa fabrication et son stockage à celui où le client en prend possession. Dans ce cas, les Incoterms déterminent qui de l'acheteur et son vendeur prend en charge ces frais sur les principales étapes de la chaîne logistique².

1 - Voir : C.Croué, Op.cit, pp455-462, et V.Boronad, F.Didier Laurent, (et autres) : « Commerce international : marketing et négociation », éd. Breal, Rosny, 1998, p12

2 - Voir : la section suivante sur la gestion de la logistique export.

- **La politique douanière :** Le prix de vente final du produit est également influencé par le niveau de la taxation douanière. Ces taxes s'ajoutent au prix de revient et c'est sur le prix rendu dédouané que sont calculées les taxes locales à la consommation.
- **Effet de la politique économique et des taxes à la consommation :** Il s'agit essentiellement des taxes à la consommation telles que la TVA, qui s'ajoutent au prix du produit, ces taxes agissent sur la dynamique du marché.
- **Le taux d'inflation :** l'entreprise exportatrice est contrainte de suivre le taux d'inflation local, dans ce cas le prix de vente final se place rapidement en dehors de la fourchette des prix de vente des compétiteurs locaux. Par ailleurs, un différentiel d'inflation défavorable au pays exportateur oblige à des réajustements périodiques du prix export sous peine d'une dégradation des conditions de rentabilité. Une révision trop fréquente entache la crédibilité de l'entreprise. Pour éviter cela, l'entreprise doit limiter les réductions tarifaires lors de la phase de lancement du produit.
- **La politique monétaire :** la monnaie de la plupart des pays sous développés, n'a pas de valeur officielle pour régler une transaction commerciale internationale. Dans ce cas, la devise de règlement est très souvent le dollar. Par ailleurs, l'absence de réserves de change amène certains Etats à limiter les règlements en devises, ou à régler les transactions par le système de compensation. La devise de paiement doit donc être négociée avec soin en fonction du risque de change, de la facturation client, de la convertibilité de la monnaie, de sa « force monétaire », des délais d'encaissement, des transferts de fonds, des couvertures et des habitudes de règlement de la zone visée.
- **Les coûts de la structure export :** Il s'agit des coûts liés à la mise en place d'une structure composée de spécialistes dans les techniques à l'exportation. Ces charges doivent être intégrées dans le calcul du coût de revient (salaires, frais de mission, frais de représentation, primes d'assurance, frais bancaires, coût de communication, coût d'échantillonnage, coût de support de vente, plaquettes en langues étrangères, ...etc.).
- **Les contraintes commerciales :** L'exportateur doit tenir compte à la fois de la demande car sa connaissance permet d'obtenir le prix psychologique ou d'acceptabilité auquel la clientèle serait prête à acheter le produit en fonction de ses revenus ou de l'image qu'elle y attache, de son (ses) partenaire qui cherche souvent à obtenir les prix les plus bas et des habitudes commerciales du pays (moyens de paiement, devise).

La stratégie commerciale suivie par l'entreprise (écrémage ou pénétration) a également une incidence sur le niveau du prix.

2-2- L'incidence du mode de présence sur la politique de prix à l'international

Le mode de présence choisi par l'entreprise a surtout un impact sur le niveau de maîtrise de l'entreprise en matière de politique prix, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 06 : politique de prix et mode de présence

Mode de présence	Maîtrise de la politique de prix
Exportation indirecte (importateurs, commissionnaires, bureaux d'achat)	Aucune maîtrise
Agent	Maîtrise des prix de vente aux distributeurs
Importateur exclusif	Maîtrise possible selon les rapports de force importateur/exportateur.
Filiale	Maîtrise des prix de vente publics possibilité d'agir sur les prix de cession interne.

Source : Corrine Pasco-Berho « Marketing international », Dunod, Paris 2002, p126.

IV- La communication internationale

Une fois le produit est conçu et adapté aux spécificités du marché cible, son prix de vente calculé et le mode de distribution adapté choisi, il est nécessaire comme pour le marché domestique de le faire connaître, de transmettre des informations aux clients, aux détaillants, aux fournisseurs et à toutes les parties prenantes composant l'environnement de l'entreprise. Il s'agit de compléter le savoir faire par le faire savoir.

1- spécificités de la communication internationale

Le but de la communication marketing est d'influencer les acheteurs de manière favorable. Elle est adressée par l'entreprise aux différents « acteurs du marché » (clients, consommateurs, distributeurs, prescripteurs, leaders d'opinion...etc.). Pour l'entreprise, il existe six grands modes de communications définissant le mix des communications¹:

- **La publicité** : elle représente toute forme payante de présentation non individualisée d'idées, de biens et de services dans les médias ;
- **La promotion des ventes** : elle représente tout stimulant à court terme destiné à encourager l'achat d'un produit ou d'un service ;
- **Le parrainage et la communication événementielle** : qui est toute association avec une entité promouvant une cause, un projet sportif, culturel ou de santé ou encore un événement (sponsoring, mécénat, parrainage...) ;
- **Les relations publiques** : tout programme ayant pour but d'améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses interlocuteurs (relations presse, publicité rédactionnelle, communication institutionnelle, lobbying....) ;

1 - B.Kotler, P.Dubois, Op.cit, p638.

- **La vente** : toute conversation orale avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire ;
- **Le marketing direct et interactif** : tout message transmis directement aux clients ou prospects par courrier postal, ou électronique, téléphone, fax, sollicitant parfois une réponse ou une réaction.

Sur le plan international, la communication est sans doute l'élément du marketing mix, le plus sensible aux disparités culturelles entre les différents marchés et aux différences réglementaires. C'est pour cette raison, que l'exportateur, avant d'établir une politique de communication à l'international, doit tenir compte des paramètres suivants¹ :

1-1- La réglementation locale

Il s'agit des règlements relatifs à la déontologie et à l'éthique de la publicité (interdiction de la publicité pour le tabac et l'alcool dans certains pays) ;

1-2 Les habitudes relatives aux actions de consommation

Il s'agit des habitudes de consommation et du degré d'utilisation des supports qui peuvent avoir un impact sur la campagne.

1-3 La culture et les représentations publicitaires

Les différences culturelles jouent un grand rôle dans l'acceptabilité d'un message publicitaire, elles sont généralement liées à des représentations et des tabous.

1-4 - les différences linguistiques

Elles sont liées à la difficulté de traduire certains slogans, notamment lorsqu'ils jouent sur les mots, et lorsque l'entreprise désire garder le même slogan dans tous les pays.

Généralement, les entreprises exportatrices ne définissent pas une politique de communication dès la première phase d'internationalisation, elle est entreprise seulement lorsqu'un courant d'affaires régulier est établi. En outre, le mode de présence choisi joue un rôle important, car, c'est généralement le partenaire commercial qui sert d'intermédiaire pour la transmission des actions de communication sur le terrain.

Dans ce cas deux actions peuvent être entreprises:

- Faire accompagner les commandes de documents et articles publi-promotionnels (affichettes, autocollants, articles publicitaires et promotionnels, catalogues...), destinés aux intermédiaires de la distribution.
- Engager une campagne publicitaire proposée et préparée et mise en œuvre par une agence de communication. L'entreprise peut laisser une liberté de choix à son partenaire de choisir les actions et les thèmes de sa campagne.

1 - C.Croué, Op.cit, pp 493-496.

2- Les choix à faire en matière de communication internationale

En matière de communication internationale, il y'a lieu de tenir compte des étapes suivantes¹ :

2-1 Fixer les objectifs et les moyens

Il faut d'abord définir les objectifs en termes de rôle de la communication dans la stratégie commerciale sur le marché visé, de description des destinataires et segments de marché, et de lutte contre la concurrence.

L'entreprise doit ensuite déterminer un budget de communication afin de concevoir un mix communication compatible avec ses capacités financières.

2-2 - Choisir le type de communication

Le type de message diffère suivant le type de communication :

- La communication de vente, elle utilise généralement la publicité, la promotion, le marketing direct, les salons et manifestations commerciales et les descriptifs des produits. Dans ce cas, on distingue la politique push qui consiste à stimuler la vente, le produit est ainsi poussé vers le consommateur par le vendeur grâce à la publicité sur le lieu vente, et la politique pull dont le but est d'attirer l'acheteur pour qu'il demande et achète le produit (politique des grandes entreprises);
- La communication d'entreprise, elle utilise les relations publiques, le mécénat, le patronage et les rapports d'activité.

2-3- Choisir les supports de la communication

Les canaux de communication représentent les supports utilisés pour transmettre le message aux cibles concernés. La classification traditionnelle consiste à distinguer :

- La communication média qui inclut la publicité dans la presse, à la télévision, à la radio, au cinéma, par l'affichage et sur Internet ;
- La communication hors média qui englobe tout le reste.

Mais il ne faut pas ignorer d'autres supports de communication déterminants qui sont² :

- Le produit grâce à son nom de marque, sa dimension sensorielle et l'expérience retirée de son usage pouvant véhiculer une image favorable envers les clients ;
- Les personnes qu'elles soient membres de l'entreprise (notamment les vendeurs), ses partenaires (distributeurs, fournisseurs), les clients (grâce au bouche à oreille) ou l'opinion publique en général.

1- A.Deysine, J.Duboin, Op.cit, pp 733-736.

2- J.Lendrevie, J.Lévy, D.Lindon, Op.cit, p502.

Sur le plan international, la difficulté tient au choix et à la définition des actions à mener pour obtenir des résultats positifs.

2-3-1 - La communication par les médias (publicitaire) :

Il s'agit de la publicité dont la mission est de convaincre le consommateur ou l'acheteur potentiel d'acheter le produit. Dans ce cas, l'entreprise doit se renseigner sur les attentes des consommateurs à l'égard de la publicité et les prescriptions réglementaires et professionnelles qui encadrent la communication publicitaire des différents pays, en matière de produit et de message. Il faut également avoir une bonne connaissance de l'environnement des médias : leur disponibilité, leur audience et leur degré d'internationalisation.

On assiste actuellement à la généralisation de l'utilisation de l'Internet en tant que support de communication internationale qui permet à l'entreprise un accès à toute la planète.

2-3-2- La communication hors média

Elle englobe les éléments suivants :

- **La documentation export** : elle sert à transmettre une information à la fois technique et commerciale, elle permet également de véhiculer l'image de marque de l'entreprise. Il s'agit généralement des prospectus, catalogues et plaquettes de produits.
- **L'établissement de contacts directs** : cela se fait à travers : la participation aux foires et salons, les actions de relations publiques et de lobbying et le recours au marketing direct.
- **La stimulation des ventes** : cela se fait par l'organisation de campagnes promotionnelle et l'animation par la publicité sur le lieu de vente.
- **Le développement d'une image positive de l'entreprise** grâce au recours aux relations publiques et la communication événementielle (parrainage, mécénat...).

Cette section a traité de trois éléments de la politique commerciale : le produit, le prix et la communication. Etant donné que la distribution internationale implique plusieurs choix en matière d'intermédiaires et de mode de transport, et une maîtrise des techniques douanières il paraît donc plus utile de lui consacrer une section à part.

SECTION 2 : MAITRISER LES OPERATIONS LOGISTIQUES ET DOUANIERES A L'EXPORTATION

Après avoir choisi le mode de présence sur le marché étranger, et déterminé les autres éléments de sa stratégie commerciale, l'exportateur doit se préoccuper de la distribution de ses produits.

Pour le commerce international, la logistique prend toute son importance, en raison du rôle important qu'elle joue en matière de délai et de rapport qualité/prix du produit.

Selon la définition de l'association des logisticiens Français (ASLOG) « *la logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits à l'endroit et au moment ou une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que : la localisation des usines et entrepôts, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées de livraisons* »¹.

La logistique est à la fois² :

- **un outil de management** car elle permet à l'entreprise de connaître les mouvements de toutes sortes ;
- **un argument commercial** du fait qu'elle ajoute la notion de qualité de service à celle du produit : un bon produit bien conçu, bien livré à temps ;
- **une source de productivité** étant donné que le déroulement des procédures permet de distinguer les phases actives des phases d'attente et donc supprimer ces dernières.

Au niveau international, la logistique commence avant l'expédition des produits, par un contrôle rigoureux de la qualité des produits exportés qui doivent parvenir à l'acheteur étranger sans défauts et dans le respect strict des termes du contrat, elle continue tout au long de l'opération d'acheminement grâce au soin apporté à l'exécution des opérations matérielles et administratives destinées à réduire les coûts de distribution.

I- Organiser le transport des marchandises

Pour organiser l'acheminement des produits à l'international, l'exportateur doit effectuer un certain nombre de choix, en termes d'intervenants dans l'opération de transport, de mode de transport, de type d'emballage et de l'Incoterm.

1 - Citée par Pascal Lièvre : « La logistique », la découverte, Paris 2007, p 24. Voir également le site internet <http://www.aslog.org>

2 - A.Deysine, J.Duboin, Op.cit, p139.

Ces choix doivent tenir compte de plusieurs critères¹ :

- **Le stockage et la fréquence des livraisons** : l'exportateur doit trouver un compromis entre son intérêt financier et celui du client en optimisant les quantités à livrer et en choisissant des lieux de stockage à côté des locaux de production ou à l'étranger ;
- **Le délai d'acheminement** : il faut estimer correctement la durée totale du transport (transit time) et respecter les délais. Cette durée doit être réduite au maximum pour les produits périssables ;
- **La qualité de la prestation** : c'est la capacité à respecter l'ensemble des contraintes de l'expédition, et veiller à la prise en charge de l'opération de « bout en bout » ;
- **La sécurité des marchandises pendant le transport** : elle dépend du mode de transport utilisé, de l'emballage et de la solution globale élaborée par le transitaire (itinéraire, contrôle de chargement, déchargement de la marchandise).
- **Le coût** qui intègre le coût du transport proprement dit, le coût de l'emballage, le coût de l'assurance, le stockage, les prestations de services annexes au transport (commission de transport, passage portuaire ou aéroportuaire, douane, sécurisation du fret...), et les coûts administratifs internes engendrés par l'organisation et le suivi des opérations de transport ;

1- Le Choix des intermédiaires

Bien que l'entreprise dispose d'une fonction logistique propre, elle est souvent, du fait de la complexité des opérations de transport international, amenée à faire appel à des intermédiaires.

Les différents intermédiaires que l'on peut rencontrer sont les auxiliaires de transport international, désignés par les transitaires (forwarding agent), qui sont en mesure de réaliser la plupart des opérations d'acheminement, soit en leur propre nom (commissionnaires), soit comme mandataires² :

- Le mandataire exécute les ordres de son mandant, il ne choisit pas le transporteur et il n'est responsable que de ses fautes propres, il est donc tenu à une obligation de résultat. Les principaux mandataires intervenant dans le commerce international sont : le transitaire portuaire ou aéroportuaire et le commissionnaire en douane ;
- Le commissionnaire organise et coordonne le transport avec les sous traitants de son choix, il est responsable de leurs fautes éventuelles, il répond donc, d'une obligation de résultat. Les principaux commissionnaires sont l'organisateur de transport multimodal, le grouper, l'affréteur routier et l'intégrateur.

1 - G.Legrand, H.Martini : « Management des opérations de commerce international », éd. Dunod, Paris, 2003, p7.

2 - Voir : J.Paveau, F.Duphil, Op.cit, pp 276-277 et A.Dangeard et P.Pontet : « Techniques de l'exportation », PUF, que sais je? 7^{ème} éd., Paris, 1996, pp40-41.

D'autres professions sont également à la disposition des transporteurs, tels que les consignataires de navires, les courtiers d'affrètement fluvial, et les entrepreneurs de manutention.

2 -Le choix de l'incoterm

Les Incoterm (International commercial terms) ou conditions internationales de vente, sont des clauses-types proposées et révisées par les experts de la chambre internationale de commerce. Il ne s'agit ni d'une loi, ni d'une réglementation, mais juste d'un ensemble de règles cristallisées par l'usage et codifiées, qui obéissent au principe de la normalisation. Le choix de l'Incoterm, est important car il permet d'une part, à l'entreprise de maîtriser les opérations logistiques, et d'autre part, d'offrir des prestations supplémentaires aux clients.

Les incoterms, définissent de façon uniforme les points de transfert des frais et des risques entre acheteurs et vendeurs. Actuellement, c'est la version 2000 qui est d'application. En nombre de treize, les incoterms sont classés en quatre familles¹ :

- La famille des « E », qui comprend l'incoterm EXW, correspondant à l'obligation minimale du vendeur, du fait que le transfert des risques et des frais a lieu dans ses locaux ;
- La famille des « F » ou « free » qui regroupe les incoterms FCA, FOB et FAS, dans ce cas, la remise au transporteur met fin aux obligations du vendeur ;
- La famille des « C » regroupant les incoterms CFR, CIF, CPT, CIP qui stipulent que le vendeur paie dans tous les cas le transport, quelquefois l'assurance mais ne supporte en aucun cas les risques liés au transport ;
- La famille des « D » regroupant les incoterms DAF, DDU, DDP, DES et DEQ, qui ne libèrent le vendeur de ses obligations que lorsque les marchandises arrivent à destination, ce qui lui laisse les charges et les risques liés au transport.

Ainsi, les incoterms dont la référence débute par E, F et C correspondent à des Ventes au Départ (VD), ils libèrent le vendeur de ses obligations dans le pays d'expédition, tandis que les incoterms dont la référence débute par « D », ne libèrent le vendeur de ses obligations que lorsque les marchandises sont arrivées chez le destinataire.

En ce qui concerne l'assurance, le vendeur qui ne supporte pas le risque de perte ou d'avarie de la marchandise n'a qu'une obligation en matière d'assurance (CIP/CIF), l'acheteur s'il veut s'assurer, doit faire une demande au vendeur.

On peut noter enfin, que malgré leur relative précision, leur usage reste facultatif et les parties contractantes doivent clairement y faire référence dans le contrat de vente, sans oublier d'ancrer les obligations sur un lieu géographique précis. En outre, des variantes des Incoterms peuvent être utilisées par les acheteurs et les vendeurs en fonction de leurs besoins spécifiques, ce qui, peut porter à confusion dans certains cas².

1 - J.Belotti : « Transport international des marchandises », éd. Vuibert, Paris, 2002, p77.

2 -La liste des incoterms est présentée en annexe.

3- Le Choix du mode de transport

Plusieurs modes de transport s'offrent à l'exportateur, le choix dépend de la nature de la marchandise, de la quantité et de la distance géographique.

Les différents modes de transport à l'international sont répertoriés dans le tableau suivant :

Tableau n° 07: les différents modes de transport

Mode de transport	Caractéristiques et techniques	Avantages	Inconvénients
Transport par mer	<ul style="list-style-type: none"> - diversité et adaptation des différents types de navires ; - utilisation très répandue du conteneur qui évite les ruptures de charge, et réduit le coût de la manutention et des assurances. 	<ul style="list-style-type: none"> - taux de frêt avantageux sur certaines destinations; - possibilités de stockage dans les zones portuaires; - tous les points du globe peuvent être desservis. 	<ul style="list-style-type: none"> - délais importants ; - encombrement de certaines zones ; - certaines lignes ne sont pas conteneurisées ; - ruptures de charge et manutention source d'avaries ; - assurance plus élevée et emballage onéreux.
Transport aérien	<ul style="list-style-type: none"> - Appareils mixtes et tout cargo ; - chargement en ULD¹ (igloos (igloos palettes conteneurs)) 	<ul style="list-style-type: none"> - rapidité, sécurité pour la marchandise (manutention horizontale) ; - emballage peu coûteux ; - frais financiers et de stockage moindres. 	<ul style="list-style-type: none"> - prix élevé qui proscrit l'envoi de marchandises denses ou de faible valeur ; - capacité limitée ; - interdit à certains produits dangereux ; - rupture de charge.
Transport routier	Pratique de la conteneurisation et possibilité de combiner rail et route.	<ul style="list-style-type: none"> - service en porte à porte, sans rupture de charge ; - délais relativement rapides. 	-sécurité et délais fonction des pays parcourus et des conditions climatiques ;
Transport par fer	<ul style="list-style-type: none"> - Expédition par wagon isolé entre 5 et 60 tonnes et possibilités de trains entiers pour des tonnages supérieurs ; - Diversité du matériel disponible et utilisation de caisses mobiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - développement du transport combiné et possibilité de porte à porte ; - fluidité du trafic et respect des délais ; - adaptation aux longues distances et aux tonnages importants. 	<ul style="list-style-type: none"> - inadapté aux distances courtes ; - limite du réseau ferroviaire ; - Nécessite un pré et un post acheminement en dehors du combiné ; - ruptures de charge.
Transport fluvial	Utilisation des voies navigables naturelles et des canaux.	<ul style="list-style-type: none"> - remarquable capacité d'emport 300 à 2500 tonnes selon les convois ; - faible coût. 	<ul style="list-style-type: none"> - lenteur et donc immobilisation de la marchandise pendant le transport; - coût de pré et post acheminement ; - ruptures de charge.
Services postaux.	<ul style="list-style-type: none"> - expédition dans le monde entier de colis et de marchandises en petites quantités ; - simplicité et diversité des services. 	<ul style="list-style-type: none"> - formalités douanières simplifiées ; - possibilité d'utiliser des formules à délais garantis. 	<ul style="list-style-type: none"> - priorité des envois et des services offerts variant selon les destinations ; - utilisation limitée aux petits envois.

Source : d'après G.Legrand, H.Martini : « Management des opérations de commerce international », éd Dunod, Paris, 2003 pp 13-14.

1 - ULD : Unit Load Service ou Unité de Chargement.

4- Le choix de l'emballage

L'exportateur, doit tenir compte du choix de l'emballage afin de réduire les risques liés au transport. Il doit également être en mesure de prouver que les emballages utilisés sont conformes aux exigences du transport. Il doit donc se référer aux normes professionnelles, aux prescriptions légales et aux réglementations nationales particulières. A ce titre, la palettisation et la conteneurisation des marchandises permettent de faciliter les opérations de manutention et de réduire ainsi les risques d'avaries pendant les ruptures de charges.

5- La réalisation du transport

Pour chaque phase, l'exportateur doit connaître ces obligations mais aussi celles de l'acheteur, de même que les différents documents à établir. Les principales phases du transport sont :

- L'emballage, l'étiquetage et la préparation de la marchandise, en plus de la sécurité cela permet d'identifier la marchandise, de la rechercher en cas de perte et de faciliter la manutention ;
- La remise de la marchandise au transporteur, dans ce cas, les obligations de l'exportateur dépendent de l'incoterm choisi ;
- Le contrôle de la marchandise au départ, en matière de quantités, de qualité et de leur état apparent. Ce contrôle est effectué par le transporteur ou le commissionnaire, il peut donner lieu à des réserves notées sur le document de transport ;
- Le dédouanement export, à la charge du vendeur dans tous les cas sauf en cas de vente EXW et FAS ;
- Le contrôle des marchandises à l'arrivée, qui porte sur le nombre, le poids et l'état des colis et de la marchandise ;
- Le dédouanement import, toujours à la charge de l'acheteur sauf dans les ventes DDP

En cas de sinistre, c'est généralement la responsabilité du transporteur qui est engagée sauf cas de force majeure. Mais étant donné la lenteur des procédures, il est indispensable de s'assurer. L'assurance est souscrite en général par le vendeur, dans la vente CFR. L'assurance de transport sert à couvrir totalement ou partiellement le dommage subi par la marchandise et compense les plafonds d'indemnités versées soit par le transitaire par faute personnelle soit par les transporteurs.

Enfin, durant le transport, l'exportateur doit être en mesure de suivre le déroulement des opérations et la localisation des marchandises en temps réel (traçabilité) afin de garantir leur sécurité, de même que le respect des délais.

III- Réaliser les opérations douanières

Comme nous l'avons vu précédemment, dans la majorité des cas, l'exportateur est tenu d'assurer le dédouanement export des marchandises, et même dans certains cas, suivant l'incoterm le dédouanement import.

1- La réalisation du dédouanement :

Toute marchandise échangée avec un pays tiers doit faire l'objet d'une déclaration en douane, réalisée par un déclarant en douane, qui peut être l'expéditeur réel ou le destinataire réel de la marchandise, leur représentant légal, un commissionnaire en douane agréé, ou un établissement bancaire titulaire d'une autorisation de dédouaner. Le déclarant est responsable de l'exactitude des déclarations fournies.

La déclaration en douane comprend¹ :

- **L'espèce tarifaire** qui est une dénomination attribuée à chaque marchandise en fonction de ses caractéristiques propres, elle est indispensable pour la fixation du droit de douane ainsi que pour le contrôle du commerce extérieur ;
- **L'origine** : c'est une information qui permet de déterminer le taux des droits applicables à l'importation, les statistiques du commerce extérieur, l'application des réglementations particulières et la mise en œuvre des politiques commerciales. L'attribution de l'origine se fait grâce à un « certificat d'origine », établi par les chambres de commerce, les services douaniers étrangers ou tout autre organisme dont l'autorité est suffisante. Les produits originaires doivent être transportés directement du pays d'origine vers le pays destinataire (avec entreposage sous douane dans les pays intermédiaires)
- **La valeur en douane** : elle est appréciée hors taxe au point de sortie du territoire national, majorée le cas échéant des frais de transport jusqu'à la frontière, elle varie en fonction du mode de transport utilisé.

2- Les procédures de dédouanement

La déclaration en douane doit être accompagnée par les documents suivants :

- La facture commerciale comportant toutes les informations essentielles figurant dans la déclaration et définissant la nature du lien contractuel entre acheteur et vendeur ;
- Les titres de transport, dans lesquels sont fixées les conditions de transport, port payé ou port dû ;
- La liste de colisage permettant la vérification de la marchandise par le destinataire, le transporteur ou la douane ;
- D'autres documents tels que la licence d'exportation, certificat d'origine, certificats sanitaires et phytosanitaires, certificats de circulation.

1 - G.Legrand, H.Martini, Op.cit, P51.

3- Le choix du régime douanier

Lors du dédouanement, l'exportateur doit connaître le régime sous lequel est placée la marchandise, ce qui lui permet de bénéficier de certains avantages. Le régime douanier dépend de l'usage que l'entreprise fera des marchandises. On distingue :

- Les régimes définitifs appliqués dans le cas de l'exportation en simple sortie et de l'importation définitive ;
- Les régimes de transit qui permettent de transporter les marchandises non dédouanées en suspension de droits de douane et de taxes, d'un bureau de départ, à un bureau de destination ;
- Les régimes d'entreposage qui permettent de stocker les marchandises en suspension des droits de douane ;
- Les régimes d'utilisation de la marchandise qui permettent à l'entreprise qui exporte (ou importe) temporairement des marchandises, d'utiliser des régimes spécifiques, comme l'admission temporaire ;
- Les régimes de transformation, appliqués dans les cas de sous traitance.

En commerce international, la livraison de la marchandise est généralement subordonnée au règlement de la facture par le client, aussi plusieurs techniques de paiement sont mises à la disposition des exportations afin de garantir le recouvrement de leurs créances.

SECTION 3 : MAITRISER LE FINANCEMENT

Les besoins financiers suscités par le développement international peuvent varier d'une entreprise à l'autre, et pour la même entreprise d'une période et d'une zone géographique à l'autre. Cela dépend de la nature de ses activités et de leur localisation internationale.

Lors d'une opération d'exportation, il faut tenir compte des besoins de financement, liés au besoin en fond de roulement, qui résulte du décalage entre la date de production et d'expédition du produit et la date de paiement. Ce à quoi, il faudrait rajouter les frais de la prospection et de la communication, les frais relatifs à l'adaptation du produit au marché, et la nécessité d'avoir un stock disponible dans certains pays.

L'entreprise doit à l'occasion, prendre en compte les opportunités et les déductions fiscales à l'étranger qui constituent un allègement de trésorerie.

I- Les instruments et les techniques de paiement internationaux

La gamme des outils destinés à répondre aux besoins financiers internationaux n'a cessé de s'élargir au cours des dernières années à la fois pour répondre à l'intensification des flux d'échange, et pour profiter des progrès de l'ingénierie financière associée à l'ouverture des marchés et au décloisonnement des transactions. Ces outils répondent à trois catégories de besoins : transfert et règlement, Couverture des risques et financement.

Par ailleurs les intérêts de l'exportateur et de l'importateur sont contradictoires : en raison de certains impératifs commerciaux, l'exportateur ne dispose pas souvent d'une position de force suffisante, et un mauvais choix peut engendrer des conséquences financières et commerciales graves pour lui.

Tableau n°08 : Règlements : les préoccupations respectives des parties

<u>De l'acheteur</u>	<u>Du vendeur</u>
-recevoir une marchandise conforme à sa Commande : <ul style="list-style-type: none"> • qualité • quantité • délai -inspirer confiance au vendeur. -payer le plus tard possible.	-obtenir son paiement : <ul style="list-style-type: none"> • le plus tôt possible. • pour le montant facturé. • dans la monnaie prévue. • avec les meilleures garanties possibles. -inspirer confiance à l'acheteur. -éviter la dénonciation du contrat par l'acheteur.

Source : J.P.Lemaire, J.Klein : «Financement international des entreprises », éd.Vuibert, Paris, 2006, p106

Le choix de l'instrument et de la technique de paiement résulte du processus de négociation commerciale.

1- Les Instruments de paiement

L'instrument est la forme prise par le support de paiement: chèque, virement international ou lettre de change.

1-1 -Le chèque :

En matière de commerce international, la convention de Genève du 19 Mars 1931, pose en principe, que la loi du pays où le chèque est payable (généralement le pays d'importation) détermine le cadre juridique attaché au chèque, aux droits et obligations du tiré (la banque), du tireur (l'importateur débiteur) et du bénéficiaire (l'exportateur créancier).

La plupart des droits nationaux admettent deux types de chèques¹:

- le chèque d'entreprise (ou chèque de société) : le tireur est la personne morale ou physique titulaire du compte ;
- le chèque de banque : le tireur est la banque sur ses propres caisses par le débit du compte de son client. Il offre une garantie supérieure d'encaissement, Dans la mesure où la banque se couvre en prélevant le montant sur le compte de son client.

L'émission du chèque est à l'initiative de l'importateur acheteur, qui l'envoie à l'exportateur par voie postale (support papier), ce dernier le transmet à sa banque pour encaissement, qui, à son tour, le renvoie au pays du tireur. Le correspondant de la banque de l'exportateur se chargera de la présentation à l'encaissement dans le système de compensation du pays d'émission du chèque.

Toutefois, l'exportateur peut exiger un règlement sauf bonne fin, qui fait que le compte de l'exportateur bénéficiaire est crédité au moment de la présentation du chèque sous réserve que le paiement aux caisses du tiré se passe normalement.

1-2 -Le virement international :

C'est un transfert d'un compte à un autre opéré par une banque sur ordre de l'importateur débiteur au profit de l'exportateur créancier. Il est réalisé dans la devise de paiement spécifiée par le débiteur. Ce n'est qu'un support d'information indépendant de la devise traitée.

Il met en jeu quatre opérateurs :

- l'importateur : il initie l'opération et donne l'ordre de virement ;
- la banque de l'importateur : elle débite le compte de l'importateur par le crédit du compte de la banque de l'exportateur ;

1- J.Paveau, F.Duphil, Op.cit., p347.

- la banque de l'exportateur elle crédite le compte de l'exportateur par le débit de la banque de l'importateur ;
- l'exportateur dont le compte bancaire est crédité

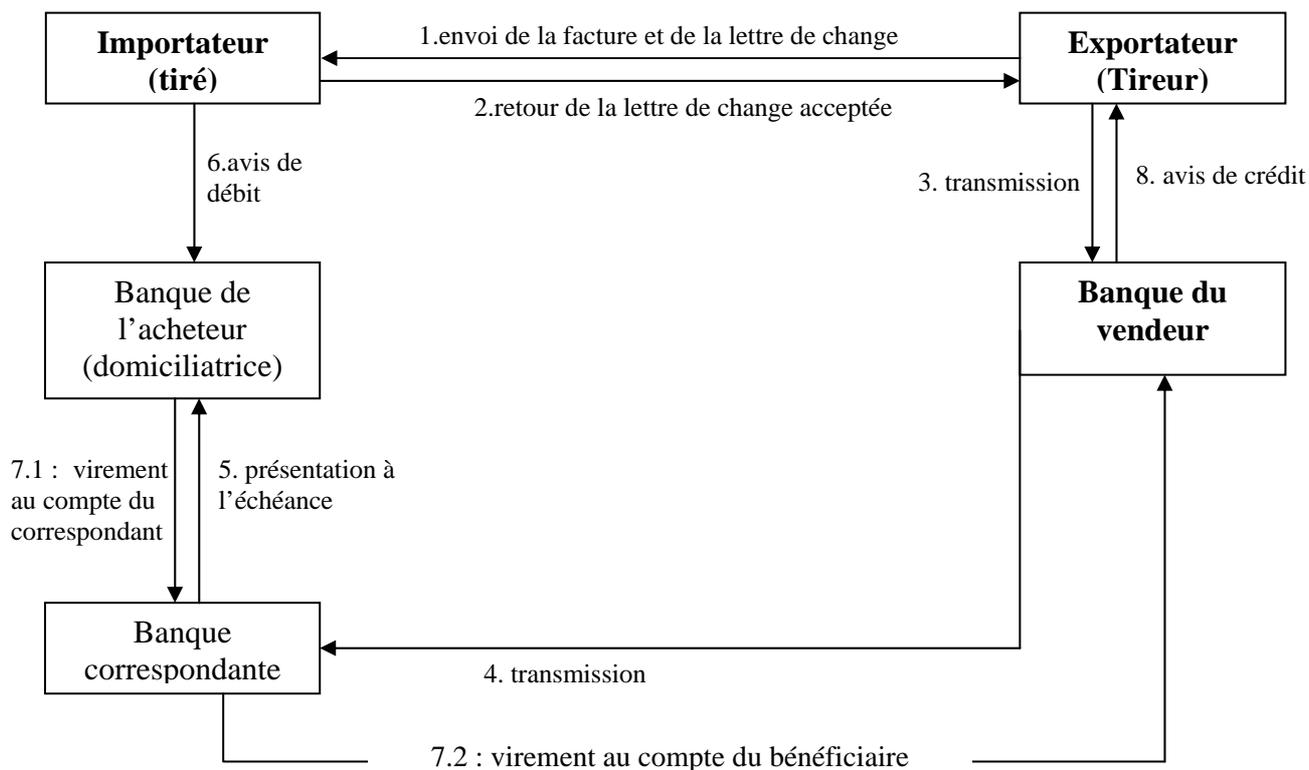
On utilise le virement **SWIFT** qui est la plus ancienne et la plus fréquente forme de virement électronique interbancaire sécurisé, il utilise un message électronique normalisé véhiculé par le réseau sécurisé de la Society For Worldwide Interbank Financial Télécommunication.

1-3 - La lettre de change :

Parmi les effets de commerce, la lettre de change est la plus utilisée à l'échelle internationale, du fait que le billet à ordre est émis par l'acheteur, et l'exportateur perd le contrôle du processus de paiement.

La lettre de change, est un instrument de paiement et de crédit, c'est un écrit par lequel l'exportateur (le tireur) donne l'ordre à son client étranger (le tiré) de payer un certain montant à vue ou à échéance¹. Pour augmenter la garantie de paiement, on peut recourir à l'acceptation ou/et à l'aval..

Figure n° 13 : Le circuit de la lettre de change



Source : J. Paveau, F. Duphil, « Exporter : pratique du commerce international », éd. Foucher, Vanves, 2007, p 35.

1 - G.Legrand, H.Martini, Op.cit, p97.

L'utilisation de ces différents instruments suppose des acheteurs sûrs, et impliquent un encaissement simple. Dans le cas contraire, il est nécessaire de recourir à des techniques plus complexes, qui font intervenir des intermédiaires.

2-Les techniques de paiement :

Le recours à une technique de paiement, consiste à mettre en place un processus de traitement de l'instrument de paiement, dans le but de sécuriser le paiement quelque soit le moment ou la devise de paiement. Les techniques de paiement sont classées selon le degré croissant de sécurité apportée au processus de paiement.

2-1- L'encaissement simple :

Appelé aussi « paiement sur facture », l'exportateur envoie une facture commerciale à son client, payable à vue ou à échéance avec l'un des instruments évoqués précédemment. Ainsi c'est le client qui garde l'initiative du règlement. Par conséquent, la sécurité de ce mode de paiement est faible.

L'exportateur recourt généralement à l'encaissement simple dans les cas :

- D'ancienneté et proximité relationnelles entre les partenaires ;
- De mise en place d'une solution alternative pour la gestion du risque (assurance crédit).

2-2 -La remise documentaire

L'encaissement documentaire comprend plusieurs techniques (remise documentaire, crédit documentaire, la lettre de crédit stand by). Ces techniques sont basées sur le rôle primordial des documents dans le mécanisme de paiement du vendeur (document de transport) d'où l'expression paiement contre documentaire ou Cash Against Documents.

La remise documentaire est une technique de paiement par laquelle l'exportateur mandate sa banque pour qu'elle ne remette les documents nécessaires à l'acheteur que contre paiement ou remise de l'instrument de paiement (ordre de virement, chèque, lettre de change ou billet à ordre) qui servira de support de paiement.

Cette technique fait intervenir :

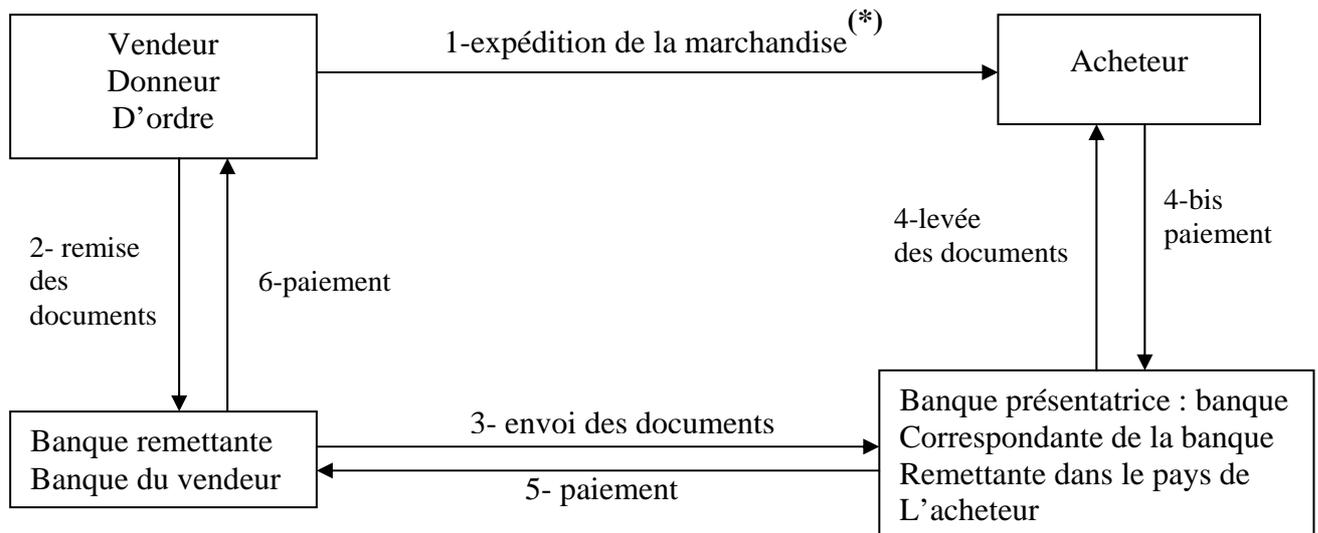
- Le donneur d'ordre représenté par le vendeur exportateur ;
- La banque remettante: ou la banque du vendeur ;
- La banque présentatrice : qui est la banque à l'étranger chargé de l'encaissement, en général correspondante de la banque remettante.

On distingue :

- La remise documents contre paiement D/P : dans ce cas, la banque présentatrice ne remet les documents que contre paiement de la somme due.

- La remise documents contre acceptation D/A : dans ce cas, la banque présentatrice ne donne les documents à l'acheteur que contre l'acceptation par ce dernier d'une ou plusieurs traites payables à une échéance donnée

Figure n° 14: Les étapes de la remise documentaire



*- la marchandise est consignée chez un transitaire ou conservée par la compagnie maritime.

Source : G. Legrand /H.Martini : « Management des opérations de commerce international », Dunod, Paris, p 100.

Cette technique présente plusieurs avantages¹ :

- C'est une technique simple dont le coût bancaire est minime ;
- Elle présente la garantie théorique de ne transmettre les documents à l'importateur que lorsque celui-ci, se sera acquitté de ses obligations de paiement.

Mais, elle a toutefois, certains inconvénients :

- Elle n'élimine pas le risque de voir le destinataire de la marchandise en prendre possession sans s'acquitter de ses obligations de paiement, pour autant qu'il dispose de certaines complicités dans les zones de réception des marchandises ;
- Éventualité de voir le destinataire renoncer à « enlever sa commande notamment dans l'espoir de la racheter à bas prix lorsqu'elle sera mise en vente par la douane ;

1 - J.P.Lemaire, K.Klein, Op.cit, PP108-109.

- Elle ne comporte aucune garantie, sinon celle de transmettre et de présenter les documents.

Cette technique de paiement peut toutefois servir à des opérations ponctuelles, pour autant que l'environnement local soit sûr, que le client présente des garanties suffisantes et que puissent être prises par ailleurs des garanties complémentaires (assurances crédit).

C'est pourquoi malgré leur coût et leur degré de complexité élevés, le crédit documentaire et la lettre de crédit constituent des solutions plus satisfaisantes.

2-3 - Le crédit documentaire

Dans la remise documentaire, le risque de non-levée des documents et le risque de crédit en cas de paiement différé ou acceptation d'un effet, menacent la bonne fin du processus de paiement. Pour contourner ce risque, un engagement bancaire en amont du processus de traitement des documents, est nécessaire. C'est justement le principe du crédit documentaire.

Le crédit documentaire est défini comme « *une promesse donnée par un banquier de l'importateur à un exportateur étranger, selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglée, pourvu qu'il apporte (à l'aide des documents énumérées) la preuve de l'expédition des mises à destination des pays importateurs, ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis* »¹.

Cette technique est régie par les règles et usances uniformes 600 (révision 2007) qui sont publiées par la Chambre de Commerce International, qui définissent la notion de crédit documentaire, les termes employés, les obligations et droits de chacune des parties.

On distingue² :

- Le crédit documentaire irrévocable³ : dans ce cas la banque émettrice prend l'engagement ferme que le crédit ne pourra être amendé à la demande de l'acheteur qu'avec l'accord de la banque et du bénéficiaire, le vendeur demeure tributaire de l'engagement d'une banque à l'étranger et supporte le risque de la cessation des paiements d'un pays lié à un coup d'Etat (moins simple par l'acheteur) ;
- Le crédit documentaire irrévocable et confirmé : dans ce cas, l'engagement irrévocable de la banque émettrice dans le pays de l'acheteur est doublé par un engagement de la banque confirmatrice, dans le pays du vendeur de payer les documents conformes. Il est plus sûr, il permet au vendeur de se faire payer dans son pays, supprime les risques de non transfert et réduit le délai de règlement.

1 - G.Legrand, H.Martini, Op.cit, p102

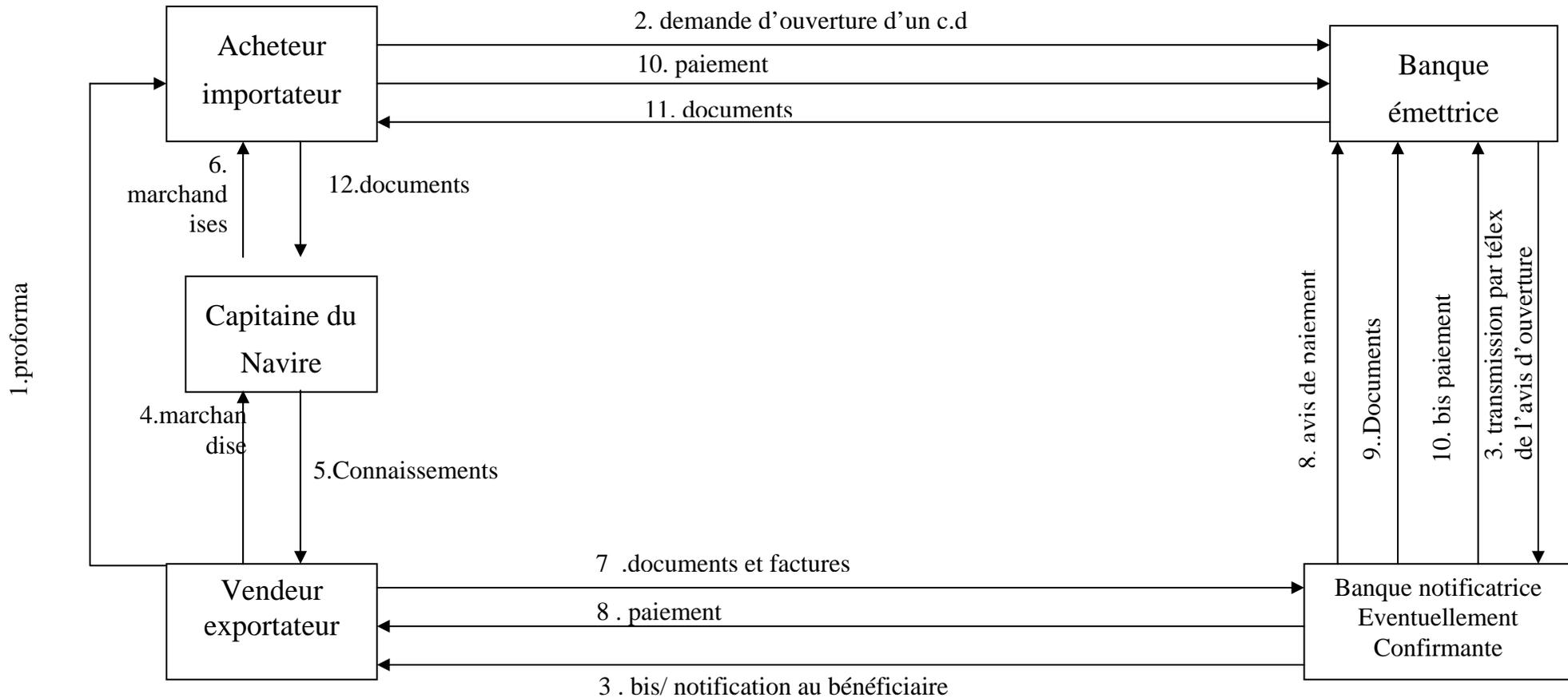
2- J.Paveau, F.Duphil (sous la direction de), Op.cit, p362.

3- Le crédit révocable qui peut être amendé ou annulé par la banque émettrice, a été annulé dans le cadre des RUU 600 révision 2006, cela a eu peu de conséquences puisque celui-ci n'était presque jamais utilisé.

Le crédit documentaire se déroule selon les étapes suivantes :

- **L'ouverture du crédit :** elle comporte 3 aspects La demande d'ouverture par l'acheteur donneur d'ordre, L'émission du crédit documentaire par la banque émettrice et sa transmission à la banque notificatrice avec ou sans demande de confirmation ; et la notification par cette dernière à l'exportateur bénéficiaire avec ou sans ajout de la confirmation.
- **L'utilisation du crédit documentaire :** A ce stade, l'exportateur a réalisé la prestation commerciale, il dispose des documents exigés par l'acheteur. L'exportateur bénéficiaire du crédit utilise le crédit lorsqu'il présente ces documents à la banque ; l'engagement de la banque dépend de la conformité de cette présentation d'où la nécessité du contrôle de l'ensemble du dossier documentaire. En général, l'exportateur utilise le crédit documentaire auprès de sa banque. Si celle-ci n'est pas la banque réalisatrice du crédit documentaire elle devra transmettre les documents à la banque désignée.
- **La réalisation du crédit documentaire :** Une banque réalise le crédit lorsqu'elle décide de la conformité ou non des documents qui lui sont présentés. Le lieu et le mode de réalisation doivent être précisés. Le mode de réalisation est l'acte par lequel la banque réalise ses engagements envers la bénéficiaire. Il faut indiquer s'il est réalisable par paiement à vue, par paiement différé, par acceptation ou par négociation, il faut également désigner la banque chargée de la réalisation.
- **La liquidation du crédit documentaire :** Elle regroupe l'ensemble des opérations de virement entre les banques intervenantes. Ces virements portent sur le principal de la créance et sur les frais de traitement du crédit documentaire.

Figure n° 15 : Le crédit documentaire



Source : G.Legrand, H. Martini « Management des opérations de commerce international », Dunod, Paris, p103

Le crédit documentaire, présente de multiples avantages, il permet une sécurité totale si le client est confirmé et un contrôle de la conformité apparente des prestations documentaire, en plus d'être une technique universelle par application des RUU 600. Néanmoins, il présente certains inconvénients liés à la complexité et à la lourdeur des procédures administratives, à la nécessité de disposer d'équipes compétentes et expérimentées en lien étroit avec le logistique, les ventes et les prestataires extérieurs en particulier les banques et enfin, son coût élevé le rend beaucoup plus recommandé pour des montants importants.

2-4 - La lettre de crédit stand by

Ce n'est pas une technique de paiement, mais une garantie donnée par une banque. Elle permet une couverture des incidents de paiement qui évite l'examen systématique des documents dans le circuit bancaire.

L'acheteur demande à sa banque de délivrer une garantie au profit du vendeur bénéficiaire en cas de non-paiement ou de paiement partiel à l'échéance. Sous réserve que le vendeur produise des documents qui attestent, le non paiement à l'échéance, bien qu'il ait exécuté la prestation conformément au contrat. En cas de défaillance du débiteur la lettre de crédit stand by constitue une technique de paiement par défaut.

En dépit de la simplicité qu'elle apporte à la procédure du crédit documentaire, son utilisation reste peu fréquente, en raison du refus des banques d'accorder les garanties demandées, et la concurrence d'autres produits d'assurance crédit et d'affacturage.

II -Les techniques de financement à court terme

L'activité internationale a une incidence considérable sur le besoin en fond de roulement de l'entreprise, du fait du décalage temporel entre la phase initiale de commercialisation ou fabrication et la phase de paiement.

Ainsi, Pour faire face à ses besoins de trésorerie l'entreprise peut recourir à des crédits à court terme.

On distingue les différents crédits suivants¹ :

1 - Les crédits de prospection

La prospection engendre des dépenses particulières, qui s'ajoutent aux dépenses courantes. Par conséquent, pour alléger leur trésorerie, les exportateurs ayant souscrit une assurance prospection auprès d'un assureur crédit, peuvent bénéficier d'un parrainage bancaire sous forme de crédit bancaire à taux préférentiel, qui permet le financement intégral de la prospection. Ce crédit peut revêtir plusieurs formes : autorisation de découvert, octroi de ligne de caisse, escompte d'effet ou avances de devise.

1- J.Paveau, F.Duphil, Op.cit, pp422-424.

2 - Les crédits de financement des stocks à l'étranger

L'entreprise peut dans le cadre d'une exportation constituer des stocks à l'étranger afin de pouvoir répondre rapidement à la demande. Ces stocks sont en consignation et pèsent sur la trésorerie de l'entreprise. Cette dernière, peut donc demander un crédit de financement des stocks dont le montant et la durée dépendent de la nature et de la valeur des marchandises stockées.

3 - Les crédits de mobilisation de créances

Ils permettent aux vendeurs, qui ont accordé des délais de paiement d'obtenir le financement du montant total de leurs créances à partir du moment où celles-ci existent juridiquement et sont matérialisées. L'exportateur remboursera la banque grâce au paiement du client étranger.

L'opération de mobilisation se fait sauf bonne fin, ce qui signifie qu'en cas de défaillance du débiteur à l'échéance, les sommes mises à dispositions par le banquier devront lui être restituées.

Lorsque l'opération est libellée en devises, l'exportateur peut couvrir son risque de change par une vente à terme (la conversion se fait le jour de la création du billet).

4- Les avances en devise

Elles permettent à l'exportateur de disposer immédiatement d'une trésorerie en monnaie nationale correspondant à la contre valeur de la créance qu'il possède sur son client étranger.

La banque prête à l'exportateur des devises étrangères pendant la durée du crédit accordé au client étranger, l'exportateur va convertir en monnaie nationale les devises prêtées, ce qui fige le risque de change.

5- L'affacturage (factoring) international

« C'est une cession de factures d'un exportateur sur des clients étrangers à une société d'affacturage. Il constitue une formule modulable de rachat de tout ou partie des créances internationales d'une entreprise exportatrice par un intermédiaire spécialisé ou « factor », qui est une banque ou une compagnie d'assurance Crédit »¹. Il peut comporter divers niveaux d'intervention, du rachat de créances à l'échéance à la tenue des comptes clients pour le compte des entreprises qui la choisissent.

L'affacturage permet d'éliminer le risque d'impayé, de soulager la trésorerie de l'exportateur et de simplifier la gestion administrative (gestion des comptes clients, recouvrement des créances), le seul inconvénient réside dans son coût assez élevé.

1 - J.P. Lemaire, J.Klein, Op.cit, p114.

III -Les financements à moyen et long terme

Ils portent sur l'exportation de biens d'équipements. Ils recouvrent des financements soutenus sur un plan financier comme institutionnel, par les autorités des pays fournisseurs en particulier, lorsqu'ils sont destinés à des pays à risque.

Ils sont dénommés financements administrés, car ils bénéficient de différents avantages allégeant les risques supportés par les exportateurs et limitent leur frais financiers (taux d'intérêt et coût de couverture)

1- Le crédit fournisseur

C'est le plus ancien, il répond au besoin du fournisseur de se plier, à la fois à la contrainte commerciale (consentir des délais de paiement à son client) et à la contrainte financière (assurer sa propre trésorerie pendant cette période de crédit).

Le fournisseur bénéficie du versement de la totalité du solde dû par son client, en escomptant la traite qu'il détient sur l'acheteur étranger au moment de la livraison (cas où le vendeur accorde des délais de paiement au client). Le fournisseur doit assumer l'éventualité d'un remboursement total ou partiel en cas de non paiement par le client de la totalité ou d'une partie des sommes à régler.

2- Le crédit acheteur

Il Permet de recevoir le versement de la totalité du solde dû à la livraison ou à la réception, sans avoir à supporter les conséquences (remboursement aux banques ayant fourni le financement) d'un éventuel non paiement total ou partiel, dans la mesure où le crédit est accordé non pas au fournisseur mais directement à l'acheteur.

Il repose sur deux contrats :

- Contrat commercial entre l'exportateur et l'acheteur
- Contrat de crédit entre la banque qui prête à l'acheteur étranger qui emprunte, la banque s'engage à payer le fournisseur, tandis que l'acheteur, accepte de rembourser les sommes réglées au fournisseur selon des modalités précisées dans le contrat.

Grâce au crédit acheteur, l'exportateur se trouve dégagé de toutes les contraintes administratives, du risque de crédit transféré ainsi sur la banque, qui effectue tous les paiements au fournisseur sans recours. Toutefois sa mise en place requiert beaucoup de temps.

3- Les autres modalités de financement à moyen et long terme

3-1- La confirmation de commande

C'est un mécanisme particulier d'escompte sans recours, d'un crédit fournisseur accordé par un exportateur. Il nécessite l'intervention d'une société de confirmation de commande, qui évalue le risque et sert d'intermédiaire dans la négociation.

La société de confirmation paie l'exportateur au comptant et se fait rembourser par l'acheteur suivant des modalités négociées avec lui. Le paiement de l'exportateur a lieu sans recours. Le risque est donc pris sur l'acheteur par l'établissement financier, qui souscrit à cet effet une assurance crédit.

3-2- Le forfaitage : ou rachat de créance à forfait (forfaiting)

C'est un escompte sans recours d'effets commerciaux ou financiers que l'exportateur a en sa possession. La matérialisation peut revêtir plusieurs formes : lettre de change, billet à ordre, aval bancaire, crédit doc à usance.

Son fonctionnement est très proche de la confirmation de commande à la différence que l'exportateur va recevoir les effets, qu'il aura fait accepter par son client étranger. La société de rachat de créances rachète les créances et paie le fournisseur en échange des originaux des documents d'expédition.

Il présente une garantie « tous risques » pour l'exportateur, un financement intégral de la créance et une gestion simplifiée du fait que les services administratifs et financiers sont déchargés du suivi des échéances des créances.

3-3- Le crédit bail international

C'est une formule « novatrice », qui applique aux biens d'équipement et aux projets des schémas de location vente et de concession. Dans ce cas, le fournisseur ne vend pas directement l'équipement à l'utilisateur final, mais le vend à une société financière, qui se charge de le louer au preneur. Ce contrat comporte une option de rachat à son terme.

Pour l'exportateur, cette formule équivaut à une vente au comptant, pour l'importateur, elle permet d'avoir l'investissement, sans avoir à mobiliser le montant total.

3-4- Les protocoles de financement

Ils peuvent être conclus entre deux gouvernements (protocoles gouvernementaux) ou entre banques (protocoles bancaires).

Les protocoles gouvernementaux sont des prêts de très longue durée consentis directement au pays et assortis de taux d'intérêt très bas, destinés à financer des achats d'équipements industriels.

Quant aux protocoles bancaires, ils consistent en une association de plusieurs banques pour financer un projet international.

3-5- La compensation commerciale

« *La compensation est une transaction commerciale par laquelle un vendeur est contraint pour obtenir un marché, d'acheter ou de faire acheter des biens ou services du pays client* »¹. C'est un échange de marchandises et/ou de services sans support monétaire entre deux agents économiques. Il s'agit beaucoup plus d'un mode de règlement, ou d'un substitut au financement.

La compensation sert à :

- Pallier à l'impossibilité de recourir à l'échange monétaire pour réaliser une transaction ;
- Satisfaire à d'autres besoins économiques (transfert de technologie, développement de l'emploi local, recherche de débouchés pour les produits locaux peu compétitifs)

Elle utilise à la fois des formules traditionnelles, pratiquées surtout entre pays émergents ne possédant pas de devises suffisantes, ou dont la devise n'est pas traitée sur le marché des changes ; et des formules plus novatrices. Les plus connues sont :

- **Le SWITCH ou clearing** qui consiste à centraliser les transactions sur des comptes « clearing » entre deux pays pendant une période donnée, les comptabilisant en une monnaie conventionnelle, en cherchant à équilibrer en valeur, sur la période les transactions de chaque sens ;
- **Le contre achat** qui consiste à exiger d'un fournisseur qu'il rachète pour une certaine proportion de la valeur des fournitures ou prestations (+ou-100%), des marchandises et/ou des services figurant sur une liste présentée par le client à la signature du contrat ou dans le cadre de l'appel d'offres ;
- **L'off-set** il permet au client de réaliser lui-même une part importante de l'opération, ce qui lui permet de diminuer le montant de sa facture et consécutivement de ses règlements en devises, mais également de bénéficier de transferts de technologies et de créations d'emplois ;
- **Le Buy Back** il permet le paiement total ou partiel d'un équipement lourd (usine clés en mains), par la fourniture d'une partie de la production sortant des chaînes de fabrication.

Cependant ces différents modes de compensation n'exonèrent pas complètement le vendeur de l'obligation de financer sa période de fabrication, ni sa période de crédit notamment, si la fourniture des marchandises ou services au titre de la compensation, ne suit pas le rythme de ses propres livraisons.

1 - J.Paveau, F.Duphil, Op.cit., p437.

Ces différentes techniques et formules de financement passées en revue permettent à l'exportateur le recouvrement sécurisé de ses créances et le soulagement de sa trésorerie. Toutefois, elles ne sont pas appliquées par tous les pays, notamment les pays en développement.

IV- Les cautions et garanties internationales

Leur but est de faire en sorte que les risques soient partagés entre l'acheteur et le fournisseur. Avant, les acheteurs exigeaient, pour se protéger, une retenue sur le prix, mais vu que celle-ci pèse sur la trésorerie du fournisseur, elle a été remplacée par des engagements bancaires.

1- Définition des cautions et des garanties bancaires

« Ce sont des engagements par signature écrits par la banque du fournisseur d'ordre et pour compte de celui-ci, en faveur de l'importateur »¹. Elles ont un rôle identique, mais les conditions de leur mise en jeu sont différentes.

- La caution est un engagement accessoire qui se réfère au contrat commercial, en cas de mise en jeu le bénéficiaire (acheteur), doit fournir la preuve que le contrat principal n'a pas été rempli correctement par l'exportateur ;
- En revanche, les garanties bancaires à première demande sont indépendantes et leur mise en jeu ne peut avoir pour cause que les conditions prévues dans le texte même de la garantie qui est un engagement principal et non accessoire.

En commerce international, l'usage des cautions est peu fréquent par rapport à celui des garanties. Le banquier s'engage vis-à-vis de l'acheteur étranger bénéficiaire, à effectuer le paiement de l'indemnité consécutif à une mise en jeu, dont les causes doivent être conformes à la nature de l'engagement.

2- Typologie des garanties

On fait généralement la distinction entre :

2-1- La garantie documentaire et la garantie à première demande

- Dans le cas de la garantie documentaire, la banque s'engage à payer le montant de la garantie sur présentation de documents qui attestent le non respect des délais accordés, ou le non respect des obligations du vendeur (qualité, quantité, origine, performance...) ;
- Dans le cas de la garantie à première demande, il suffit que le bénéficiaire en demande l'exécution par écrit pour que le montant de la garantie soit versé, ce qui est risqué pour l'exportateur.

1 -G.Legrand et H.Martini, Op.cit, pp165-172.

2-2- La garantie directe et la garantie indirecte

- La garantie directe est émise par la banque de l'exportateur et adressée au bénéficiaire ;
- La garantie indirecte est émise par un organisme local, d'où la nécessité pour le banquier de recourir à son correspondant étranger.

2-3- Les lettres de crédit

Elles peuvent servir de moyen d'indemnisation ou bien de garantie de paiement d'un prix, ce sont des garanties bancaires émises sous forme de crédit documentaire.

Cette section a fait apparaître la diversité des instruments et des techniques de paiement dont peut bénéficier l'exportateur. Ce dernier doit donc choisir l'instrument et les techniques les plus adaptées, tout en faisant preuve de vigilance en matière de choix des clients, de délais accordés, et de répartition du chiffre d'affaires.

Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre qui conclut également la première partie, a mis en exergue l'importance de la maîtrise de la dimension marketing, logistique et financière pour la réussite d'une opération d'exportation.

Ainsi, à chaque phase de l'opération d'exportation, l'entreprise doit veiller à la pertinence de ces choix, car une erreur sur le produit, le prix, le message publicitaire, le mode de transport, la technique et l'instrument de paiement, ou encore, le partenaire commercial, peut être coûteuse. Le diagnostic stratégique effectué par l'entreprise, va lui permettre d'évaluer son degré de maîtrise des principales dimensions techniques et financières inhérentes à une opération d'exportation. Assez souvent, l'exportateur est appelé à faire appel à des intermédiaires ou des spécialistes notamment, lors des opérations logistiques, pour leur plus grande expérience et leur meilleure connaissance des différents réseaux du commerce international.

Conclusion de la première partie

Dans la première partie de ce travail, nous avons tenté d'abord, en nous appuyant sur les exigences du contexte actuel des échanges internationaux, d'une part, et sur les différentes théories du commerce international d'autre part, d'expliquer la nécessité pour toute entreprise de mettre le développement international au cœur de sa stratégie de croissance, afin d'assurer sa pérennité. Cette nécessité apparaît encore plus évidente, pour les économies, comme la notre, ou la diversification des exportations, devient de plus en plus urgente, afin de rechercher de nouvelles sources d'enrichissement qui vont se substituer aux hydrocarbures.

Une fois, cette nécessité est prise en compte dans les missions et objectifs de l'entreprise à long et moyen terme, elle doit se matérialiser par la formulation d'une stratégie d'internationalisation, qui sur la base des opportunités que recèle l'environnement et les atouts dont dispose l'entreprise, va lui permettre d'effectuer un certain nombre de choix en matière de produit à exporter, de marché à cibler et de mode de présence et d'organisation à adopter. L'exportation, recouvre également d'autres aspects plus techniques tels que la commercialisation du produit, son acheminement et la gestion des moyens de paiement et de financement, qui ne nécessitent pas moins, de compétences et de savoir-faire.

Ces aspects théoriques, vont nous permettre de voir, dans la seconde partie de ce travail, comment les entreprises Algériennes appréhendent leur développement à l'international, de même que sa place dans leur stratégie et objectifs. L'exportation, étant également l'un des soucis majeurs des Pouvoirs Publics, nous allons voir également les différentes actions entreprises par ces derniers, en matière de politique commerciale et de dispositif réglementaire et institutionnels mis en œuvre, afin d'aider les entreprises à mieux affronter la concurrence sur les marchés étrangers.

PARTIE II

**Les exportations hors hydrocarbures en
Algérie : Quelles contraintes et quelles
stratégies pour nos entreprises ?**

Introduction

Dans la première partie de ce travail, nous avons essayé de montrer que dans le contexte actuel des échanges internationaux, il est devenu impératif pour toute entreprise de concevoir sa stratégie de croissance au-delà des frontières nationales. Cela est d'autant plus urgent pour un pays rentier comme le notre, dépendant de ressources naturelles non renouvelables. Nous avons montré également, que réussir à l'exportation pour une entreprise n'est pas chose aisée vu la concurrence exacerbée qui caractérise la scène internationale. Une stratégie bien élaborée et un marketing approprié conçu en fonction des objectifs et des pays ciblés, complétés par un dispositif d'appui et de soutien de la part de l'Etat, sont donc plus que nécessaires.

Depuis l'indépendance à nos jours, l'insertion de l'Algérie à l'économie mondiale se limite à l'exportation d'un seul produit en l'occurrence, les hydrocarbures et à l'importation de la quasi-totalité des produits alimentaires, matières premières et autres biens d'équipement. La diversification de l'économie et par conséquent des exportations est plus qu'urgente afin de sortir de la dépendance vis-à-vis de l'extérieur et de garantir des ressources de substitution aux hydrocarbures.

La promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie n'est pas récente, elle a été mise à l'ordre du jour particulièrement depuis l'année 1986, suite à la chute brutale des prix des hydrocarbures, qui a privé le pays de la majeure partie de ses ressources en devises. Un ensemble de réformes ont ainsi été mises en place consacrant la rupture avec l'économie centralement planifiée, complétées par un programme d'ajustement structurel avec l'appui des institutions de Bretton Woods. L'Algérie est donc entrée dans un mouvement de libéralisation de son commerce extérieur, tout en mettant en place un dispositif de soutien aux entreprises pour les aider à se lancer à l'exportation. Ce mouvement de libéralisation a été matérialisé par des accords internationaux tels que l'accord d'association avec l'Union Européenne, l'adhésion à la zone arabe de libre échange et le projet d'adhésion à l'OMC, nos entreprises doivent donc réagir à la concurrence des entreprises étrangères et penser à les attaquer sur leur propre terrain. Malgré toutes ces réformes, les exportations hors hydrocarbures n'arrivent pas à décoller.

Où en sont justement nos entreprises dans le cadre des exportations hors hydrocarbures? Où en est la politique Algérienne de promotion aux exportations hors hydrocarbures ? Quelles sont les contraintes qui freinent leur décollage ? Et quelles stratégies faut-il adopter pour y parvenir ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette deuxième partie, que nous avons divisé en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous allons analyser à partir des statistiques du commerce extérieur Algérien, la structure de ce dernier, à travers l'évolution des importations et des exportations, tout en mettant l'accent sur les exportations hors hydrocarbures. L'objectif étant de montrer leur faible part dans la balance commerciale du pays.

Dans le second chapitre, nous allons passer en revue la politique de promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie à travers les différents dispositifs réglementaires et institutionnels mis en place depuis la fin des années 1980, mais aussi à travers les changements apportés à la politique commerciale de l'Algérie. A l'issue de ce chapitre, nous allons passer en revue les différentes structures d'accompagnement et les récentes mesures de facilitation mises en place par les Pouvoirs Publics pour encourager les exportations hors hydrocarbures.

Dans le troisième et dernier chapitre, et à travers une enquête réalisée sur le terrain auprès d'entreprises exportatrices, nous allons tenter d'analyser la façon dont ces dernières abordent les marchés étrangers, leurs forces et surtout leurs handicaps à l'exportation, ce qui nous permettra de tenter d'identifier les stratégies à mettre en œuvre pour encourager les exportations hors hydrocarbures en Algérie.

Chapitre IV

**Analyse de la structure du commerce
extérieur Algérien et des exportations
hors hydrocarbures**

Introduction

Dans ce chapitre, en nous basant sur les statistiques du commerce extérieur , nous allons tenter de passer en revue de façon brève, l'évolution de ce dernier, dans le but de faire ressortir l'état d'un certain nombre d'indicateurs : évolution des importations, des exportations, de la balance commerciale, et du taux de couverture, mais aussi et surtout de faire apparaître la faible part détenue par les exportations hors hydrocarbures, leur évolution, leur structure et leurs principaux pays de destination.

L'accent sera mis notamment sur la période qui démarre de l'année 1997 à ce jour, car c'est à partir de cette période que la promotion des exportations hors hydrocarbures a concrètement démarré, avec la création d'un certain nombre d'organismes (PROMEX, CAGEX, FSPE), dont l'objectif est d'accompagner et d'aider les entreprises, oeuvrant dans des secteurs hors hydrocarbures, dans la perspective de conquête des marchés étrangers. La période antérieure à cette date sera toutefois passée en revue de façon succincte afin de mettre en exergue les principales évolutions.

SECTION 1 : ANALYSE DE LA STRUCTURE DU COMMERCE EXTERIEUR ALGERIEN

Dans cette section, nous allons analyser la structure du commerce extérieur Algérien à travers l'évolution des importations, des exportations, de la balance commerciale et du taux de couverture, depuis l'indépendance à nos jours, et plus particulièrement depuis la mise en place effective des stratégies de promotion des exportations hors hydrocarbures, à savoir, depuis la fin des années 1990.

I- Evolution des importations

Le moins que l'on puisse dire, est que les importations Algérienne connaissent une augmentation spectaculaire, notamment depuis l'entame du processus d'ouverture et de libéralisation du commerce extérieur. Cela fait de l'Algérie un très grand importateur de produits toutes catégories confondues.

1- Evolution des importations par groupe d'utilisation

Juste après l'indépendance, les importations Algériennes ont connu une chute spectaculaire d'une part, au départ massif de la population Européenne et d'autre part, à l'application de certaines mesures protectionnistes par les Pouvoirs Publics, dans le but d'assainir et d'organiser le commerce extérieur. Ainsi, seuls les biens d'équipement nécessaires à l'industrialisation ont échappé au contingentement. Durant les années 1960, les importations étaient composées essentiellement¹ de produits alimentaires (viandes, produits laitiers, sucre, thé, café, bananes) qui représentaient 25 à 30% des importations, de textile et cotonnades (15% des importations), le reste était constitué de produits industriels, métallurgiques, électriques et chimiques. Le régime de contrôle sur le commerce extérieur qui a caractérisé la période post-indépendance, jusqu'à la fin des années 1980, avait pour objectif de réduire les importations, aux produits de première nécessité et aux biens d'équipement et autres biens intermédiaires nécessaires à financer les projets d'industrialisation du pays ;

Durant les années 1980, les importations ont connu une forte augmentation, notamment au cours du premier plan quinquennal. Elles sont ainsi passées de 32 800 millions de DA en 1979, à 40 100 millions DA en 1980, pour atteindre 50 000 millions DA en 1984. A partir de cette date, les importations ont chuté pour atteindre 32 200 millions de DA en 1987. Durant les années 1980, les biens d'équipement viennent en tête des importations, en 1987, ils ont représenté 36.34% des importations totales, suivis des biens intermédiaires, qui ont pour leur part atteint le même pourcentage durant la même année, et des produits alimentaires qui sont en progression : de 1980 à 1987, ces produits sont passés d'un taux de 19% des importations à un taux de 23.29%.

1 - G.Mutin, «Le commerce extérieur de l'Algérie en 1964», revue géographie de Lyon, 1965.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

Tableau N° 09 : structure des importations par groupe d'utilisation durant les années 1980.

En millions de DA

Exportations par groupe d'utilisation	1980	%	1982	%	1984	%	1986	%	1987	%
- Produits alimentaires	7 600	18.9	9 200	18.9	8 800	17.6	8 700	20.2	7 500	23.3
- énergie et lubrifiants	900	02.3	700	01.4	100	00.2	1 200	02.8	800	02.5
- Biens intermédiaires	12 200	30.4	13 400	27.5	18 300	36.6	13 400	31.1	11 700	36.3
- Biens de consommation	6 800	16.9	9 100	18.6	7 200	14.4	6 200	14.4	500	01.6
- Biens d'équipement	12 600	31.5	16 400	33.6	15 600	31.2	13 600	31.5	11 700	36.3
Total	40 100	100	48 800	100	50 000	100	43 100	100	32 200	100

Source : nos regroupements d'après données ONS et CNIS

Durant les années 1990 à nos jours, les importations ont continué à augmenter, passant de 188 547.1 millions de DA en 1992 à 498 325.5 millions de DA en 1996 pour atteindre 2 550 milliards de DA en 2008. Même si cette augmentation est en partie dûe à l'augmentation des prix des produits sur les marchés internationaux, et des fluctuations des taux de change, il n'en demeure pas moins que cette hausse reflète l'énorme dépendance de l'Algérie vis-à-vis de l'extérieur, et l'importance de la facture consacrée à l'importation.

Concernant la structure des importations, elle demeure pratiquement inchangée et se présente ainsi :

- Les biens d'équipement industriels continuent de dominer les importations de l'Algérie. En 2008, ils ont représenté presque 39% des importations, et au premier semestre de l'année 2009, ils ont atteint 42%. En une dizaine d'années, ils ont été multipliés par 6, avec une évolution de 498% par rapport à 1997. En 2008, ces importations sont composées essentiellement de véhicules de tourisme, véhicules automobiles pour marchandises, turbines à gaz, articles de robinetterie, fils et câbles électriques et d'équipements de téléphonie.
- Les demi-produits destinés à l'outil de production, viennent en deuxième position. Ils occupent une part de 25% des importations en 2008, soit 646 831.79 millions de DA et au premier semestre 2009, ils ont atteint 26.84% des importations. Ils sont constitués de barres en fer ou en acier, de tubes, tuyaux et profilés en fer ou en acier et des éléments de construction en fonte, fer ou en acier ;
- En troisième position, nous retrouvons les produits alimentaires qui occupent en 2008 20% des importations, soit une facture de 505 milliards de DA, sachant qu'ils ont connu une évolution de 82.8% par rapport à 2006 et 244% par rapport à 1997. Par contre, au premier semestre 2009 ils ont connu une diminution de 14.39% par rapport à la même période de l'année 2008, soit 16% des importations, cela est dû à la baisse des cours mondiaux des

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

matières premières au cours de cette période. Ces produits dépendent pour la plupart, de la conjoncture internationale, ils sont composés de blé, pour une valeur de 194 milliards de DA en 2008, de poudre de lait avec 78 milliards de DA, de sucre, huile de soja et de tournesol, café non torréfié, viande congelée, cigarettes, levures, bananes fraîches, pomme de terre de semence, et enfin de Maïs avec 42 milliards de DA ;

- Les biens de consommation non alimentaires qui représentent en 2008 11.4% des importations soit 278 milliards de DA, sont composées essentiellement de médicaments (116 milliards de DA), pièces détachées de véhicules et de verre et ouvrages en verre ;
- Les produits bruts, qui ont représenté 3.6% des importations en 2008. ils sont dominés par le bois ;
- Enfin, les biens d'équipement agricoles avec 0.44% des importations en 2008.

L'analyse de la structure des importations, et de leur évolution, soulève les remarques suivantes :

- Depuis l'indépendance à nos jours, la facture des importations ne cesse d'augmenter, et ce malgré la politique protectionniste suivie par l'Etat durant de longues années. cela est dû à l'importation d'équipements très coûteux, destinés à accroître les capacités de production du pays et à financer des projets de grande envergure ;
- Presque un demi siècle après l'indépendance, l'Algérie continue à importer des produits qui en présence d'une politique économique adaptée, auraient pu, du moins en grande partie, être fabriqués localement : produits alimentaires, véhicules, produits textiles, appareils de téléphonie mobile et autres produits pharmaceutiques. A cet effet, la loi de finance complémentaire pour l'année 2009, a mis en place un certain nombre de mesures destinées à réguler les opérations relatives au commerce extérieur et encourager la production nationale au détriment de l'importation. Les principales mesures, portent sur l'obligation d'une domiciliation bancaire préalable à la réalisation de toute opération d'importation et de règlement financier ainsi que tout dédouanement, la présence obligatoire des personnes immatriculées au registre du commerce au titre des opérations d'importation ou de contrôle aux frontières de la conformité des produits importés, la suppression du crédit à la consommation hors immobilier, et l'obligation de régler les importations par crédit documentaire. Mais au vu des statistiques publiées par le CNIS, la loi de finance complémentaire pour l'année 2009, n'a pas vraiment contribué à baisser les importations qui ont atteint 39,10 milliards USD en 2009, contre 39,47 milliards USD en 2008, soit une diminution insignifiante de 0.95%. Même l'annulation des crédits à la consommation n'a pas été de nature à revoir à la baisse les importations de véhicules, puisque le groupe équipements industriels constitués essentiellement de véhicules, a atteint 15.04 milliards USD en 2009, contre 12.87 milliards USD en 2008, soit une hausse de 14.9%.

Tableau n° 10: Evolution des importations par groupe d'utilisation au cours des années 1990 à nos jours

En millions de DA

Exportations par groupe d'utilisation	1992	%	1997	%	2000	%	2002	%	2004	%	2006	%	2008	%
-Alimentation	46 916.7	24.9	146 859	29.3	181 777.3	26.3	218 391.4	22.8	259 428.6	4.7	276 026.2	17.7	504 604.48	19.79
-Energie et lubrifiants	2 699.7	1.4	7 629.6	1.5	9 725	1.4	11 551.7	1.2	12 082.5	0.9	17 798.4	1.1	38 395.16	1.51
-Produits bruts	13 720	7.28	28 825.9	5.8	32 197	4.7	44 688.8	4.6	56 183.2	4.3	61 227.7	4	90 146.54	3.6
-Demi- produits	43 347.5	23	90 292.5	18.6	124 573	18	186 183.1	19.5	262 313	20	358 387.2	23	646 831.79	25.37
-Equipem.agricoles	1 148.7	0.6	1 236.1	0.2	6 395.7	0.9	11 812.6	1.2	11 999.9	0.9	6 968.2	0.4	11 219.99	0.44
-Equipem.industriels	54 851.2	29.1	163 549.9	32.6	230 963.6	33.5	352 501.7	36.8	512 186.5	39	619 446.4	39.7	978 017.34	38.36
-Biens de consommation non alimentaires	25 863.3	13.7	63 186.9	12.6	104 794.1	15.2	131 910.5	13.8	200 206.1	15.2	218 736.9	14	280 685.25	11
Total	188 547.1	100	501 579.9	100	690 425.7	100	957 039.8	100	1 314 399.8	100	1 558 540.8	100	2 549 900	100

Source : nos regroupements d'après données ONS et CNIS

2- Evolution des importations par région économique

Avant l'indépendance, 80% des échanges de l'Algérie étaient réalisés avec la France. Voulant chercher de nouveaux partenaires, l'Algérie a signé depuis 1963 de nombreux accords bilatéraux avec des pays européens (Suisse, Espagne), des pays arabes (Egypte, Tunisie, Maroc) et des pays socialistes (URSS, Bulgarie, Cuba, Yougoslavie, Chine populaire). Mais cela a changé peu la géographie des échanges de l'Algérie qui se présente ainsi:

- L'union Européenne reste le premier fournisseur de l'Algérie avec en tête la France, l'Italie, l'Espagne et les Pays Bas;
- Elle est suivie de l'Amérique du nord avec en tête les Etats-Unis et le Canada;
- Les pays de l'Asie, sont représentés par la Chine et la Corée;
- Les importations de l'Amérique latine se font essentiellement du Brésil et du Mexique;
- Quant aux pays du Maghreb et de l'Afrique, les échanges restent modestes. En effet, ces économies restent peu complémentaires du fait qu'elles sont pour la plupart, dépendantes des mêmes pays en matière d'importations, sauf pour les pays fournisseurs de produits tropicaux (banane, café) tel que la Côte d'Ivoire.

Enfin, depuis les récentes années on constate l'apparition de nouveaux partenaires tels que l'Inde, la Turquie et la Chine

Tableau n°11 : Evolution des importations par région économiques pour 2007, 2008

En millions USD

Régions économiques	2007	2008	Evol.
Union Européenne	14 427	20 843	44,47
OCDE	5 363	7 123	32,82
Autres pays d'Europe	715	661	-7,55
Amérique du sud	1 672	2 190	30,98
Asie	4 318	6 843	58,48
Océanie	-	-	-
Pays Arabes	621	713	14,81
Pays du Maghreb	284	387	36,27
Pays d'Afrique	231	396	71,43
Total	27 631	39 156	41.71

Source : CNIS, note d'évaluation, année 2009.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

En ce qui concerne les principaux fournisseurs de l'Algérie par produits pour 2008¹, ils se présentent ainsi :

- Pour les biens d'équipement : les principaux fournisseurs de l'Algérie pour les voitures de tourisme sont la Corée (21.5%), le Japon (17%), la France (11%), l'Espagne (10%) et la Turquie (8%) ;
- Pour les produits alimentaires : concernant le blé les principaux fournisseurs sont la France et l'Argentine pour le blé tendre, le Canada et le Mexique pour le blé dur ; pour la poudre de lait, les principaux fournisseurs sont la France, la Belgique, la Nouvelle Zélande et la Pologne et enfin pour le maïs, il s'agit de l'Argentine (65%) le Canada (6%), les Etats-Unis (26%) et la France (3%) ;
- Pour les biens de consommation non alimentaires, notamment les médicaments, nous retrouvons la France (42.4%), la Jordanie (6.6%), l'Allemagne (5.9) % et l'Espagne (6.1%).

Tableau n°12 : Les principaux fournisseurs de l'Algérie pour l'année 2008

En millions USD

Pays	Importations	%
France	6 465	16,51
Italie	4 342	11,09
Chine	3 987	10,18
USA	2 178	5,56
Allemagne	2 338	5,97
Espagne	2 896	7,40
Japon	1 431	3,65
Argentine	1 263	3,23
Turquie	1 253	3,20
R.de Corée	973	2,48
Autres	12 030	30,72
Total	39 456	100

Source : CNIS, note d'évaluation, année 2009

Comme le montre ce tableau, la France reste le principal fournisseur de l'Algérie.

1 - Données Algex : « Le commerce extérieur de l'Algérie », janvier 2009.

II- Evolution des exportations

Durant la période coloniale, l'Algérie était essentiellement un pays exportateur de produits bruts (Agricoles et minéraux), mais après la création de l'OPEP (Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole) en 1960, qui a permis de contre balancer le rapport de force au profit des pays producteurs de pétrole¹, et par conséquent d'augmenter progressivement les cours mondiaux, les hydrocarbures ont commencé à dominer les exportations Algériennes atteignant jusqu'à 99% de celles-ci.

1- Structure des exportations par catégorie économique

La structure des exportations par catégorie économique est restée sans grand changement depuis les années 1970, avec une prédominance des hydrocarbures. Au lendemain du second choc pétrolier, (1979), les recettes s'accroissent de façon spectaculaire atteignant un maximum de 65 millions de DA en 1985. Mais une année après, elles accusent une chute profonde de l'ordre de 43%, à la suite de la baisse du volume et du prix d'exportation des produits pétroliers. Pendant les années 1990, les cours des hydrocarbures ont connu une série d'appréciations/dépréciations liées aux événements géopolitiques ayant caractérisé cette période (première guerre du golfe, crise financière asiatique)², pour connaître un boom depuis l'année 2004, puis à nouveau une baisse à la fin de l'année 2008. La part des exportations d'hydrocarbures descend, donc rarement de la barre des 90% comme le montre le tableau suivant :

¹ A.Mouhoubi : « Booms pétroliers et basculement du rapport de force », colloque international, économie algérienne dans la mondialisation, UMM de Tizi-Ouzou, 25 et 26 octobre 2009.

² Le baril a connu un prix de 12.3 USD en 1998 et 10 USD à la fin de l'année 1999.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

Tableau n° 13 : Evolution des exportations par catégories économiques de 1987 à 2008.

En millions de DA

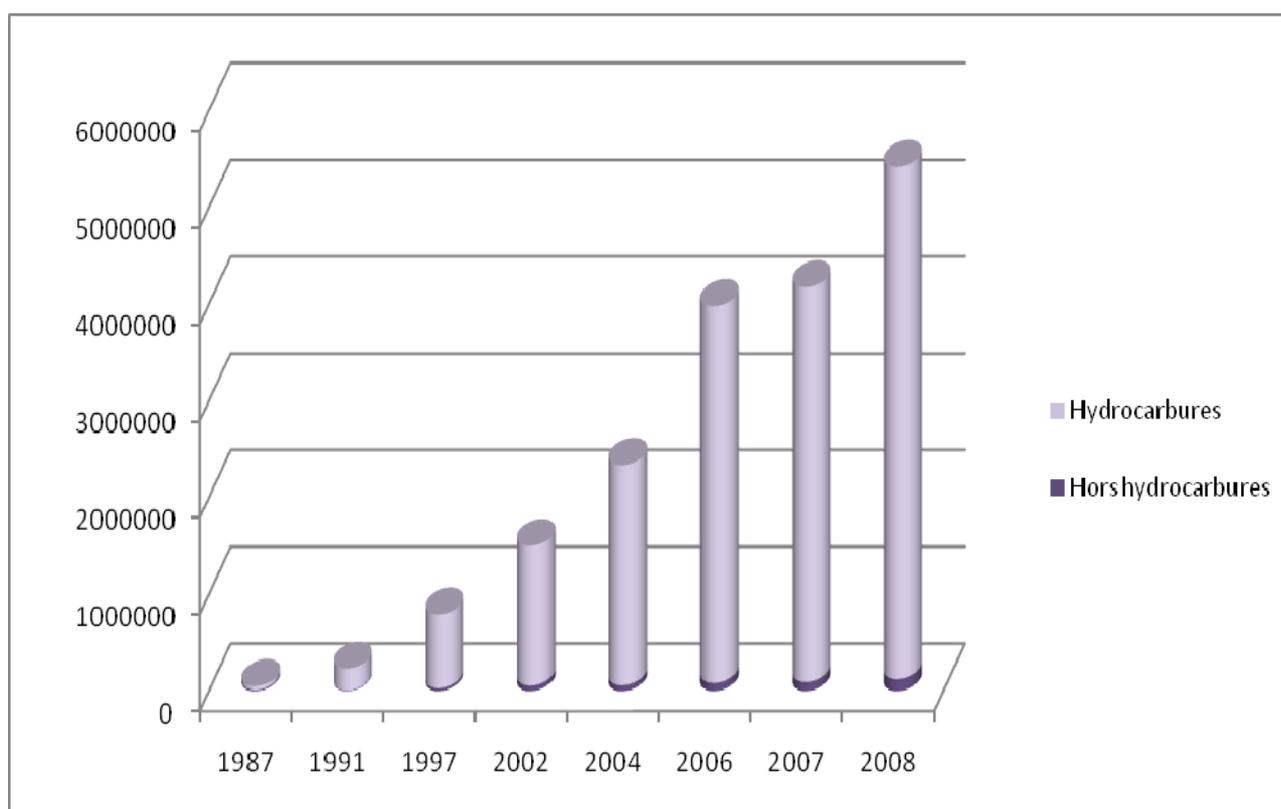
Catégories économiques	1987	%	1991	%	1997	%	2002	%	2004	%	2006	%	2007	%	2008	%
Hydrocarbures	40 600	97.13	226 800	97	762 630.4	96.3	1 445 000	96.26	2 276 827	97.4	3 895 736.2	98	4 081 248.14	98	5 295 889.62	97
Hors hydrocarbures	12 000	2.87	6 789	3	29 137.1	3.7	56 191.9	3.74	60 620.8	2.6	83 264.7	2	92 732	2	122 265.56	3
Total	41 800	100	233 589	100	791 767.5	100	1 501 191.9	100	2 337 447.8	100	3 979 000.9	100	4 173 620.14	100	5 418 155.18	100

Source : nos regroupements d'après données ONS et CNIS

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

Cette évolution des exportations en volume, dûe essentiellement à l'augmentation du prix du pétrole, ne s'est malheureusement pas matérialisée par un changement dans leur structure. En 2008, les exportations hors hydrocarbures, représentent seulement 3% des exportations totales de l'Algérie, quant aux hydrocarbures ils représentent 97% des exportations, 30% du PIB et 65% des recettes budgétaires. Cela montre la vulnérabilité de l'industrie hors hydrocarbures qui est peu compétitive et peu diversifiée.

Graphe n°1 : Structure des exportations Algériennes par grandes catégories économiques de 1987 à 2008.



Source : construction personnelle d'après données ONS et CNIS

2- Evolution des exportations par régions économiques

L'analyse des exportations par continent, montre la prédominance de l'Union Européenne avec 51% des exportations en 2008, suivi des autres pays de l'OCDE avec un taux de 37% des exportations.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

Tableau n°14 : Evolution des exportations par régions économiques pour 2007 et 2008

Millions USD

Régions économiques	2007	2008	Evol %
Union européenne	26 833	39 898	48,69
OCDE	25 387	28 892	13,81
Autres pays d'Europe	7	72	-
Amérique du sud	2 596	2 716	4.62
Asie	4 004	4 153	3.72
Océanie	55	-	-
Pays Arabes	479	862	79.96
Pays du Maghreb	760	1 324	74.21
Pays d'Afrique	42	316	-
Total	60 163	78 233	30.04

Source : CNIS, note d'évaluation, année 2009.

Par contre, l'analyse des exportations par pays en 2008, montre que les Etats-Unis restent le premier client de l'Algérie (23.84%) suivis de l'Italie (15.21%), l'Espagne (11.5%), la France (8.21%), les pays Bas (7.18%), le Canada (7.23%), et la Turquie (4.21%).

Tableau n°15 : Les principaux clients de l'Algérie pour l'année 2008

En millions USD

Pays	Exportations	%
Etats-Unis	18 648	23,84
Italie	11 902	15,21
Espagne	8 938	11,42
France	6 421	8,21
Pays Bas	5 615	7,18
Canada	5 552	7,10
Turquie	3 290	4,21
Brésil	2 478	3,17
G.Bretagne	2 293	2,93
Belgique	2 291	2,93
Autres	10 805	13,8
Total	78 233	100

Source : CNIS, note d'évaluation, année 2009.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

Sachant que pour ces différents clients, les exportations sont constituées essentiellement d'hydrocarbures. A titre d'exemple, les hydrocarbures représentent 99.94% des exportations vers les Etats-Unis, 98.11% vers l'Italie, 97.65% vers le Canada, 91.39% vers la France et 96.93% vers les Pays Bas.

III- Evolution du solde de la balance Commerciale et du taux de couverture

A partir de 1965, la balance commerciale de l'Algérie était toujours en déficit, mais à la fin des années 1970, elle enregistre un excédent jusqu'en 1986. Cet excédent est dû d'une part, aux recettes des hydrocarbures et d'autre part à la compression délibérée des importations. Au milieu des années 1990, la balance commerciale a également présenté un déficit dû à la baisse du prix du pétrole, puis à partir de 1996, elle a enregistré une reprise pour atteindre un taux de couverture de 257% en 2006 et de 200% en 2008.

Cette baisse du taux de couverture, s'explique d'une part, par la hausse des importations, et d'autre part, par la chute du prix du pétrole depuis octobre 2008.

Tableau n°16 : Evolution de la balance commerciale et du taux de couverture de 1994 à 2008

En millions de DA

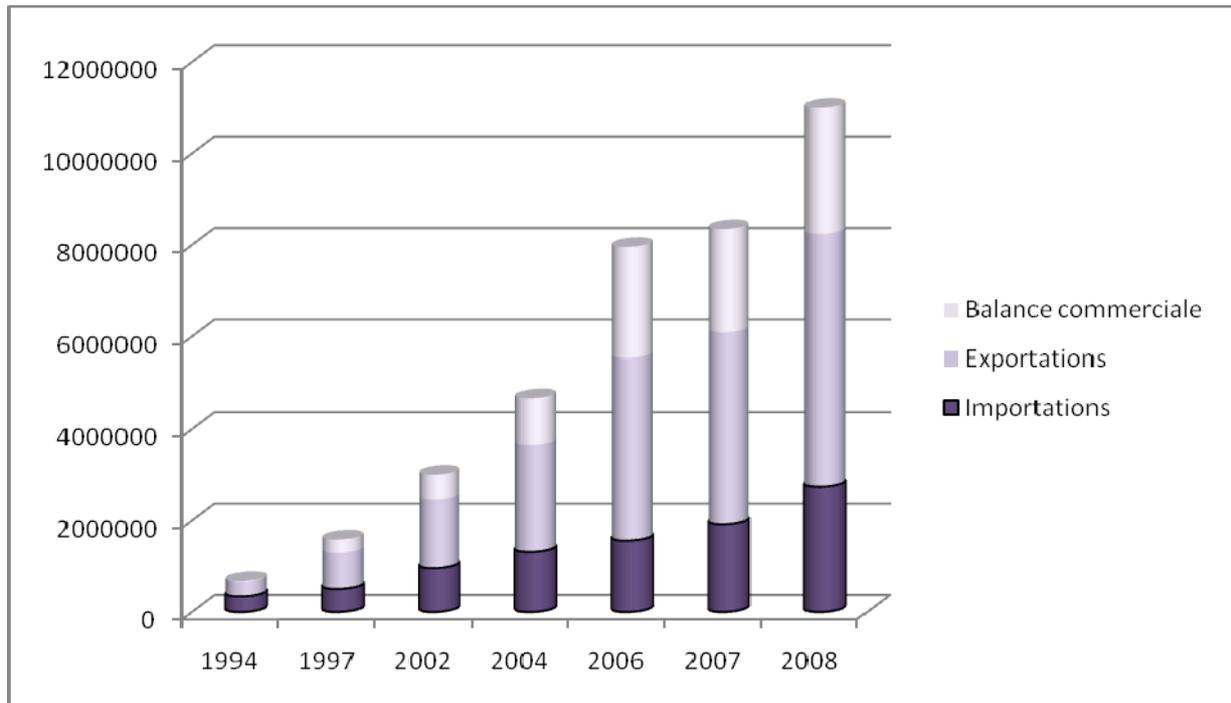
Rubriques	1994	1997	2002	2004	2006	2007	2008
Importations de Marchandises (CAF ¹)	340 142.4	501 579.9	957 039.8	1 314 399.8	1 558 540.8	1 916 829	2 738 772
Exportations de Marchandises (FOB ²)	324 338.7	791 767.5	1 501 191.9	2 337 447.8	3 979 000.9	4 172 730	5 501 120.2
Balance commerciale (FOB-CAF)	15 803.7	290 187.6	544 152.1	1 023 048	2 420 460.1	2 255 901	2 762 348.2
Taux de couverture (FOB/CAF)	95.4	157.9	156.1	177.8	257	218	200%

Source : nos regroupements d'après les données de l'ONS

1 - Les importations de marchandises sont évaluées en CAF c'est-à-dire coût assurance frêt hors droits de douane et hors TVA. Le prix CAF est donc le prix de la marchandise livrée à la frontière du pays importateur avant acquittement des droits à l'importation et autres impôts sur les importations et avant paiement des marges de commerce et de transport à l'intérieur du pays.

2 - Les exportations sont évaluées en FOB, c'est-à-dire Free On Board, ou prix de la marchandise à la frontière du pays exportateur. Le prix Fob comprend le prix de base de la marchandise, les services de transport et de distribution jusqu'à la frontière du pays exportateur.

Graphe n°2 : Evolution du solde de la balance commerciale algérienne de 1994 à 2008



Source : construction personnelle d'après données ONS

Durant l'année 2008, le commerce extérieur a enregistré un solde appréciable¹, avec un taux de couverture de 200% qui a été renforcé par un environnement externe favorable en termes d'évolution des prix des hydrocarbures. Cet excédent budgétaire qui dure depuis quelques années a permis à l'Algérie de lancer plusieurs programmes, tels que le Programme de Soutien et de Relance Economique (PSRE) et le Programme National de Développement de l'Agriculture (PNDA).

L'analyse de la structure du commerce extérieur Algérien, soulève également les remarques suivantes :

- La période de libéralisation entamée depuis la fin des années 1980 et les politiques de stabilisation macro-économiques qui l'ont suivie, n'ont pas changé grand-chose à la structure du commerce extérieur Algérien. L'Algérie reste dépendante de l'extérieur dans tous les domaines, tandis que ses recettes d'exportation proviennent à 97% des hydrocarbures. Cela nous amène à constater que la libéralisation a beaucoup plus profité aux importations qu'aux exportations. Même si L'Algérie a connu ces dernières années une embellie financière, elle est dûe uniquement aux recettes des hydrocarbures, les secteurs agricole et manufacturier ne font malheureusement pas partie des moteurs de croissance de l'économie Algérienne ;

¹ - Hors hydrocarbures la balance commerciale reste négative.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

- Depuis octobre 2008, les prix du pétrole ont accusé une chute vertigineuse, le baril après avoir enregistré un pic de 145.36 USD le 03/07/2008 a chuté à 32.21 USD le 24/10/2008 et durant le dernier trimestre 2009, il s'est stabilisé aux alentours de 70 USD le baril. Ceci n'est que l'effet de la crise financière enclenchée durant l'année 2007, entraînant une baisse de la demande mondiale des hydrocarbures, ce qui a eu un impact direct sur les entrées en devises de l'Algérie et par conséquent sur ses réserves de change. Le solde de la balance commerciale a d'ailleurs connu une diminution, passant de 39.81 milliards USD en 2008, à seulement 4.5 milliards USD en 2009, cette baisse s'explique par une chute de 44.91% des exportations du pays (43.68 milliards USD en 2009, contre 79.29 milliards USD en 2008)¹.
- La vulnérabilité de l'Algérie se manifeste également à travers l'évolution de la parité Euro/Dollar, étant donné qu'elle exporte à 98% en dollar et importe presque tout en Euro. La chute du Dollar est donc pénalisante et conduirait à un amoindrissement des recettes en devise de l'Algérie ;
- Enfin, ces statistiques confirment « *l'intégration de l'Algérie à l'économie mondiale par le mauvais côté, celui des importations qui sont induites à la fois par un système productif extraverti mais tourné vers le marché intérieur et aggravé par un modèle de consommation financé par la rente pétrolière* »².

¹ CNIS : Note d'évaluation, janvier 2010.

² - M.Mkideche : « l'Algérie entre économie de rente et économie émergente », Ed.Dahleb, Alger, 2000, p163.

SECTION2 : ANALYSE DES EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, depuis la fin des années 1960 jusqu'à nos jours, les exportations Algériennes ont été dominées par les hydrocarbures. La part du secteur hors hydrocarbures oscille entre des pourcentages médiocres de 2 à 3%. Néanmoins, elles ont connu une certaine évolution ces dernières années, passant de 12 000 millions de DA en 1987, à 60 620.8 millions de DA en 2004, pour atteindre 122 265.56 millions de DA en 2008, soit une évolution de 100% en 2008 par rapport à 2004.

Dans cette section, nous allons tenter d'analyser les principaux produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie, qui bien qu'ils ne soient pas vraiment diversifiés, un certain nombre de produits émergents, depuis la fin des années 1990, montrent que l'Algérie recèle un potentiel assez important à l'exportation, notamment dans les secteurs de la pêche, l'agriculture, l'agroalimentaire, et la pétrochimie.

Nous allons voir également les principaux clients de l'Algérie pour les exportations hors hydrocarbures de même que le nombre d'exportateurs.

I- Les principaux produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie

Les produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie sont peu diversifiés, après avoir été dominés durant la période coloniale par les produits agricoles et le minerai, les demi-produits et les produits bruts ont repris le dessus après l'indépendance. Actuellement, ces exportations connaissent l'émergence de certains produits qui peuvent receler un certain potentiel à l'avenir.

1- Analyse des exportations hors hydrocarbures par groupes d'utilisation

Durant la période coloniale (années 50-60), les exportations hors hydrocarbures présentaient la structure suivante :

- Les produits agricoles représentaient 75% des exportations totales Algériennes¹, ils sont constitués essentiellement des produits suivants :
 - Les fruits et légumes comme la pomme de terre, la carotte, les artichauts, les tomates ;
 - Le vin qui occupait la première place dans les exportations agricoles Algériennes ;
 - Le reste des exportations agricoles, était constitué par des produits dits traditionnels : dattes, olives, semoule, blé, tabac.

Mais après l'indépendance, la majeure partie de ces produits est entrée dans une phase de déclin, à cause de la dégradation du secteur de l'agriculture, d'une part, par les retards dans les semences, la baisse de la qualité des produits et la désorganisation des réseaux

1 - George Mutin, Op.cit, p349.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

commerciaux, après le départ des Européens, et d'autre part, suite à la décision des autorités relatives à la reconversion du vignoble en coton, betterave à sucre et agrumes, ce qui est revenu à abandonner une culture de haute rentabilité et utilisatrice de main d'œuvre.

- Le minerai, constitué de minerai de fer dont la part reste tout de même minime car il est durement concurrencé et les frais de transport sont importants, et des minerais non ferreux tels que le cuivre, le plomb et le zinc.

Après l'indépendance, la structure des exportations hors hydrocarbures n'a pas connu de vrais changements, malgré la mise en place de dispositifs d'appui destinés à les promouvoir. On peut signaler toutefois, l'émergence de certains produits, qui bien qu'ils présentent des taux modestes, ne constituent pas moins un fort potentiel à l'exportation.

Tableau n°17 : Evolution des exportations hors hydrocarbures par groupe d'utilisation

En millions de DA

Groupes d'utilisation	1992	1997	2004	2005	2006	2007	2008
Demi-produits	5 112	22 320.9	44 720	48 096.3	58 754.8	68 843	84 352.32
Produits bruts	678.9	1 960.3	6 457.8	9 433.9	12 793.7	11 757	22 670.4
Produits alimentaires	1 766.8	2 147.8	4 749	4 942	5 327.1	6 136	8 073.54
Biens d'équipement industriels et agricoles	1 524.8	1 376.6	3 607.1	6 677.1	3 227.3	3 231	4 908.7
Biens de consommation non alimentaires	995.5	1 331.5	1 087	1 398.9	3 161.9	2 405	2 260.6
Total	10 078	11 163.9	60 620.9	66 548.2	83 264.7	92 372	122 265.56

Source : nos regroupements d'après données ONS et CNIS

L'analyse de la structure des exportations hors hydrocarbures permet de noter les observations suivantes :

- Les demi-produits sont toujours en tête, ils sont constitués essentiellement de produits dérivés des hydrocarbures (goudron de houille, ammoniac), des produits laminés en fer ou en acier, des déchets et débris de cuivre, du zinc et ses alliages. En 2008, ce groupe représente 70% des exportations HH, avec une valeur de 84 352.32 millions de DA, soit une évolution de 22.5% par rapport à 2007 et 278% par rapport à 1997;

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

- Les produits bruts, dominés par les déchets ferreux (déchets de fonte, de fer et d'acier) et les phosphates de calcium ainsi que les cuirs et autres peaux brutes. Ce groupe qui représentait au début des années 1990 une part minime (6.74% en 1992), se retrouve en 2008 en deuxième position des exportations hors hydrocarbures avec une part de 18.5%, soit un accroissement de 93% par rapport à 2007;
- Les produits alimentaires, constitués essentiellement des produits traditionnels tels que les dattes et le vin, mais aussi de produits émergents comme les eaux minérales et gazeuses (qui sont en tête des exportations de produits alimentaires en 2008 devant les dattes et le vin), les pâtes alimentaires et le couscous, les crevettes, certains produits agricoles frais, les escargots et le yaourt. En 2008 ce groupe représente 6.6% des exportations HH, avec un accroissement de 32% par rapport à 2007 et 256% par rapport à 1997, il est en constante évolution ;
- Les biens d'équipement industriels, ce groupe est constitué de tubes, tuyaux et profilés en fer et en acier, de pneumatiques neufs en caoutchouc, fils, câbles et autres conducteurs isolés pour l'électricité, de partie de machines de sondage et de forage et de parties des turbines à gaz. En 2008, ce groupe a représenté 4% des exportations HH, soit un accroissement de 52% par rapport à 2007 et 257% par rapport à 1997;
- Les biens de consommation non alimentaires, constitués essentiellement des emballages en matière plastique, tapis et revêtement de sol en matière textile, tissu à point de gaz destiné à l'industrie pharmaceutique, journaux et publications périodiques et de médicaments. Ce groupe représente la modeste part de 1.85% soit une régression de 6% par rapport à 2007 et une progression de 70% par rapport à 1997.

Comme nous l'avons noté précédemment, les produits agricoles et manufacturés ont une part très marginale dans les exportations hors hydrocarbures de l'Algérie.

2- Analyse des exportations hors hydrocarbures par branches d'activité

L'analyse des exportations HH par branche d'activité, fait apparaître la prédominance de la branche parachimique, suivie de la sidérurgie, puis de la branche agricole, agroalimentaire et de la pêche :

- La branche parachimique a représenté en 2008, 51% des exportations HH¹, dont 41% de dérivés des hydrocarbures (solvants naphta, ammoniac, phosphates, xylène, hélium, méthanol, polymères de l'éthylène, et des engrais). Ces produits sont exportés essentiellement vers l'Espagne, la France, les Etats-Unis, la Tunisie, la Belgique et les Pays Bas ;
- La branche sidérurgique a représenté en 2008, 28% des exportations HH, elle est constituée en tête, des déchets ferreux et non ferreux, suivis des produits laminés en fer ou en acier non alliés, du zinc, des fontes brutes non alliées, des tubes, tuyaux en

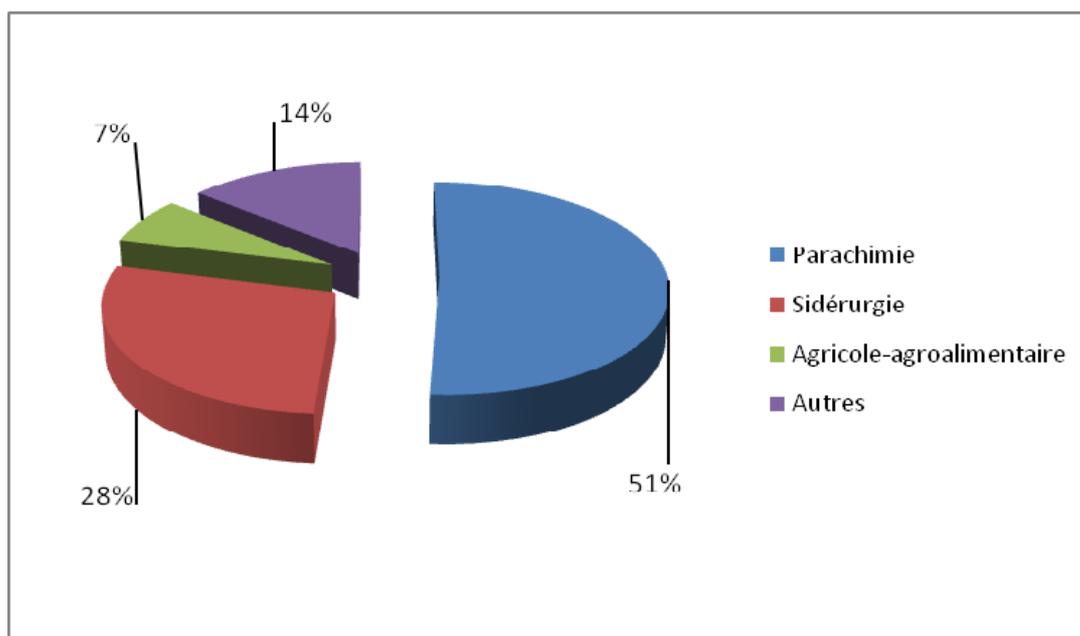
1- D'après les données de l'Algex : « Commerce extérieur de l'Algérie », juin 2009.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

fer ou en acier et des demi-produits en fer ou en acier. La destination de ces produits est le Maroc, l'Italie, la Tunisie, l'Espagne et le Portugal ;

- La branche agricole, agroalimentaire et de la pêche, a représenté 7% des exportations hors hydrocarbures en 2008. Elle est constituée en tête des eaux minérales et gazeuses, suivies des produits agricoles frais, des peaux tannées d'ovins, des pâtes alimentaires et couscous, des dattes, crevettes, produits en liège, yoghourt, escargots de terre, vin, sel ;
- Les autres produits constitués des pneumatiques en caoutchouc, fils et câbles électriques, articles en plastique, emballages en carton et des tapis en textile ont représenté 14% des exportations en 2008.

Graphe n°3 : répartition des exportations hors hydrocarbures par branche d'activité en 2008



Source : Algex : « Commerce extérieur de l'Algérie », juin 2009.

Le constat que l'on peut faire à ce stade, est que bien que les exportations hors hydrocarbures connaissent une évolution en valeur, elles ne sont pas assez diversifiées, vue qu'elles se composent essentiellement de dérivés d'hydrocarbures et de déchets ferreux et non ferreux et de certains produits bruts. Cela montre la place de l'Algérie dans la division internationale du travail et la faible part détenue par les produits industriels et agricoles. L'Algérie reste donc cantonnée dans son rôle d'exportateur de produits primaires et surtout en marge de la révolution des nouvelles technologies qui domine actuellement les échanges internationaux.

L'observation de la structure des exportations hors hydrocarbures soulève également d'autres remarques :

- La première, est relative à la diversification rapide des produits exportés, l'Algérie est passée de 728 produits en 1997 à 1130 en 2002 au niveau du SH6¹, même si les exportations restent concentrées sur un nombre réduit de produits : 31 produits totalisent 80% de la valeur totale des exportations ;
- On note également, une diversification des pays : entre 1997 et 2002, 31 pays supplémentaires sont venus se rajouter aux 60 destinations, mais les exportations restent également concentrées sur un nombre réduit de pays : 95% des exportations sont réalisées avec une vingtaine de pays ;
- Depuis le début des années 1990, la part du secteur privé dans les exportations hors hydrocarbures ne cesse d'augmenter;
- Certains marchés se ferment ou se réduisent et sont remplacés rapidement par d'autres marchés (Russie, Maroc Irak) ;
- Enfin, bien que nous nous sommes limités à l'analyse de la balance commerciale, Il ne faut pas oublier que les services (transport, télécommunication, assurances, tourisme) totalisent un peu plus d'un milliard de dollars d'exportations hors hydrocarbures² en 2008.

3- Analyse de quelques produits hors hydrocarbures à l'exportation

Bien que les exportations hors hydrocarbures restent encore médiocres et dominées par des produits primaires, il y'a toutefois, beaucoup d'autres produits à exporter en dehors des hydrocarbures. Ceux dont l'Algérie dispose déjà d'avantages comparatifs (produits agricoles et agroalimentaires) et ceux susceptibles d'être construits (produits manufacturés).

En effet, l'Algérie dispose déjà de plusieurs avantages comparatifs qu'elle peut exploiter pour assurer une certaine compétitivité dans plusieurs secteurs : bas coût de la main d'œuvre , y compris celle qui est qualifiée, disponibilité de ressources financières, disponibilités de ressources naturelles (énergie, terres agricoles, ressources minières), existence d'un marché local pouvant assurer une base pour certains produits et surtout la proximité géographique du plus grand ensemble commercial du monde, à savoir l'Union Européenne. Ajouté à cela, d'autres avantages qu'elle peut construire, dans d'autres secteurs industriels, notamment via des accords de transferts de technologie comme l'ont déjà fait certains pays asiatiques pour les produits électroniques et à forte valeur ajoutée (Corée du sud, Indonésie..). L'avantage comparatif doit donc être considéré d'un point de vue dynamique, dans le sens où il faut tirer le meilleur parti des ressources dont dispose le pays, pour

¹ Système harmonisé à 6 chiffres

² Algex « commerce extérieur de l'Algérie », juin 2009.

construire des avantages et créer des compétences, qui amélioreront sa compétitivité internationale.

Il faut donc rejeter l'idée selon laquelle, l'Algérie n'a rien à exporter en dehors des hydrocarbures, car elle détient un potentiel important dans plusieurs secteurs :

- Le secteur agricole, agroalimentaire et de la pêche ;
- La pétrochimie et les services dans les branches énergétiques (transport, raffinage, exploitation, traitement, transport de gaz naturel);
- Les produits industriels du fait que l'Algérie dispose déjà d'un parc industriel assez important à condition qu'il soit exploité et réorienté vers l'extérieur (électroménager, textile, industrie mécanique..);
- Le secteur des services et du tourisme, du fait qu'il est peu consommateur de biens et services ;
- L'industrie pharmaceutique ;

Pour mettre en exergue ce potentiel, nous allons tenter de passer en revue certains produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie¹.

3-1- Les produits agricoles, agroalimentaires et de la pêche

Dans cette catégorie il y'a des produits traditionnels exportés par l'Algérie depuis l'indépendance comme les dattes, le vin et certains produits agricoles frais et d'autres produits émergents comme les pâtes alimentaires, les eaux minérales et les crustacés.

3-1-1 Les dattes

Ce produit domine les exportations agricoles (75% des exportations hors hydrocarbures en 2008²). Mais les exportations représentent toutefois, une part modeste dans la production de dattes (2% de la production en 2008).

Bien que le marché mondial soit en croissance, l'exportation de dattes connaît une évolution timide ces dernières années. Après une régression de 67% en 1994 par rapport à 1992, les exportations ont repris notamment en 1996 pour connaître à nouveau une régression de 96% en 2003 par rapport à 1996. Pour ces quatre dernières années après une augmentation en 2005, elles sont à nouveau en régression soit -19% en 2008 par rapport à 2007.

Les principaux clients pour les dattes sont : la France avec 75% en 2008, le Maroc, le Canada, l'Espagne, les USA, la Croatie et la Turquie.

1 - Voir : « potentiel hors hydrocarbures de l'Algérie », étude réalisée par Ecotechnics pour l'ANEXAL et la SFI, août 2004.

2- Données Algex.

Tableau n°18 : Evolution des exportations de dattes

En millions de DA

Année	Valeurs
1967	34.9
1970	24.7
1980	7.9
1990	156.3
1992	1283.7
1994	422.5
1996	3623.1
1997	1261.9
2000	1110.3
2003	127.3
2004	135.8
2005	1404
2006	1433
2007	1595.56
2008	1292.29

Source : Nos regroupements d'après données ONS.

L'Algérie, dispose d'un fort potentiel à l'exportation de dattes, du fait qu'elles sont appréciées sur la scène internationale , mais l'absence de régulation, de normalisation et de labellisation, ont fait que ce potentiel reste sous estimé.

3-1-2 - Les produits agricoles frais autres que les dattes

Ils ont représenté 25% des exportations des produits agricoles en 2008. Ils sont constitués essentiellement des oignons et échalotes (3 923 tonnes en 2008), champignons

(1 783 tonnes), piment (105 tonnes), abricots (145 tonnes), melon (103 tonnes), pois (50 tonnes), citron (27 tonnes), pommes de terre (8 tonnes), tomates (7 tonnes).

De 2007 à 2008, l'Algérie a également exporté les produits suivants : truffe, pêches, olives et câpres, artichauts, fraises, noix de cajou, châtaigne, laitue, haricots, graines de caroube et caroube, sel.

3-1-3 - Olives de table et huile d'olive vierge

L'Algérie est un grand producteur de ces produits, mais les exportations sont faibles, bien qu'il y'a un fort potentiel à l'exportation.

Concernant les olives, il y a de bons atouts à l'exportation, grâce à la qualité de certaines variétés d'olives algériennes, mais le marché interne est plus rémunérateur que l'exportation. A titre d'exemple, l'olive de Sig et Relizane est achetée au prix de gros à 65DA le kg, alors que les olives Marocaines traitées sont expédiées des ports Marocains reviennent à 50 da le Kg¹. Le programme du PNDA² a prévu la réhabilitation des vergers existants, ainsi que leur extension et la modernisation de l'industrie oléicole.

Quant à l'huile d'olive vierge, la proportion qui est irriguée est très réduite, ce qui engendre des rendements faibles et des coûts élevés. Par ailleurs, La demande interne est élevée et le prix de gros sur le marché interne dépasse le prix de détail en Europe. On note également l'informalisation complète de l'activité et l'inexistence de circuits de collecte d'olives d'envergure, qui puissent alimenter des huileries d'importance pour exporter. La production est le fait de petites huileries qui échappent au circuit officiel (normes, fiscalité).

3-1-4 Le liège et la transformation de liège

L'Algérie est l'un des pays qui a le plus grand potentiel dans ce produit, mais les exportations sont très faibles. La qualité naturelle du liège d'Algérie est très appréciée et est très demandée par les producteurs de vin. La réduction de la production est due aux incendies, terrorisme, vieillissement et absence ou insuffisance d'une régénération naturelle. Le PNDA a inscrit un important programme à long terme de reboisement portant sur 663 000ha de plantations forestières.

3-1-5 - Les escargots

Il s'agit d'un produit dont les échanges mondiaux croissent rapidement, quant aux exportations Algériennes, elles ont été multipliées par 2. Les escargots sont exportés essentiellement vers la Tunisie, l'Italie, la France et l'Espagne. Les exportations se sont élevées à 114.57 millions de DA en 2008. Il y a un potentiel intéressant, mais il est sous exploité. Le Maroc et la Tunisie ayant des conditions similaires exportent plus. Les opérateurs

1 - Potentiel hors hydrocarbures de l'Algérie, étude réalisée par Ecotechnics pour l'ANEXAL et la SFI, août 2004.

2- Plan national de Développement Agricole.

sont peu nombreux et de petite taille, ils ne sont pas spécialisés et les escargots sont collectés et ne font pas l'objet d'élevage.

3-1-6 Les crustacés et les produits de la pêche frais

Il s'agit essentiellement de la crevette. L'Algérie exporte de la crevette congelée et non congelée, blanche et rouge, essentiellement la blanche. Les crevettes sont beaucoup plus exportées vers l'Espagne, pendant le mois de mai, juin, juillet et août. Les exportations de crustacés (crevettes, langoustes, poulpes) ont connu leur plus grand volume depuis 2005 (672.6 millions de DA), et depuis 2006 elles accusent une régression pour atteindre 469.8 millions de DA en 2008¹.

L'exportation des autres produits de la pêche reste négligeable, les limites sont beaucoup plus liées à l'offre, car il n'y a pas de développement de l'activité de la pêche sauf pour les crustacés, bien que les exportateurs doivent tirer profit des possibilités d'exporter en franchise de droits de douane vers le marché européen.

3-1-7 – Les boissons

Il s'agit de jus de fruit, eaux minérales, boissons gazeuses, vin, alcools et liqueurs. Il y'a un marché important au niveau mondial, mais l'accès à certains pays est de plus en plus difficile, à cause de l'existence de marques déjà établies.

A- Le vin

Comme nous l'avons noté précédemment, l'Algérie était un grand exportateur de vin, mais la situation s'est dégradée notamment en 1994 où les exportations ont chuté de 60% par rapport à 1992. Les exportations ont repris à la fin des années 1990, mais pas pour longtemps puisqu'en 2004 elles vont descendre jusqu'à 32.5 millions de DA après avoir enregistré 765.2 millions de DA en 1996. La reprise de 2005 ne vas pas durer puisque depuis 2006, elles sont en baisse : -24% en 2008 par rapport à 2007 et -84% par rapport à 1997.

1 - Données Algex : « Regard sur le commerce extérieur algérien », année 2009.

Tableau n°19: Evolution des exportations de vin

En millions de DA

Années	Valeurs
1967	268.7
1970	377.2
1980	377.6
1990	210.8
1992	143.2
1994	63.1
1996	765.2
1997	330.2
2000	395.6
2003	26
2004	32.5
2005	217.1
2006	212
2007	159.56
2008	121.55

Source : Nos regroupements d'après données ONS et Algex.

L'Algérie détient un potentiel important, même si les superficies consacrées au raisin de cuve se sont réduites. Pour renforcer ce potentiel, il est nécessaire de relancer la filière et d'encourager les replantations.

Les principaux marchés de destination du vin sont : la France, la Belgique, la Suisse, le Royaume uni et le Canada.

B- Les jus de fruits

De nombreux producteurs produisent leurs jus à partir d'extraits importés. La production algérienne d'agrumes est insuffisante même s'ils sont de bonne qualité. Les marchés de destination sont la Grande Bretagne, la Tunisie, la France et la Libye.

C-Les eaux minérales et gazeuses

Elles sont apparues à l'export en 2002 et depuis 2005 elles sont en nette progression, soit +56% en 2008 par rapport à 2007¹. Ce produit est principalement exporté vers la Guinée, Ghana, France, Sierra Léone, Gambie et le Libéria.

3-1-8 – Les Pâtes alimentaires et le couscous

Les exportations sont irrégulières mais en progression depuis 2004, soit +124% en 2008 par rapport à 2007 et +400% par rapport à 1997, elles sont exportées vers le Niger, la Mauritanie, le Bénin et la France. Le marché est important et en croissance.

Tableau n°19 : exportations de pâtes alimentaires et couscous

En millions de DA

1997	2007	2008
139.2	360.2	810

Source : Algex : « Regard sur le commerce extérieur algérien »

3-1-9 - Le yaourt

Les exportations de yoghourt sont en progression depuis 2003 (date de son apparition à l'export), ce produit est exporté vers la Libye à 97%. Après une progression en 2005, les exportations ont chuté en 2006 et 2007 pour reprendre en 2008.

Les remarques que l'on peut soulever concernant ces produits, sont les suivantes :

- D'abord, les produits agricoles et agroalimentaires appartiennent à des secteurs à forte domination locale, et font face à des conditions d'accès aux marchés très difficiles. L'exportation de produits agricoles est entravée d'une part, par les subventions fournies aux producteurs et exportateurs des pays développés, et d'autre part, par les mesures sanitaires et phytosanitaires qui leur sont imposées. De même, les règles qui régissent les indications géographiques, élaborées sur la base des produits de pays industriels, font que les importateurs hésitent à s'approvisionner auprès de pays en développement craignant que les semences et autres intrants utilisés dans la

1 - Données ONS.

production ne satisfassent pas aux dispositions de l'accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle de l'OMC;

- De nombreuses conditions en matière de qualité et d'étiquetage strictes, ainsi que diverses conditions de production et de transformation sont imposées par les entreprises importatrices elles-mêmes. Pour les produits agroalimentaires, le développement récent des chaînes internationales de supermarchés rend l'accès à certains marchés très difficiles, notamment pour les petits exportateurs. Ces supermarchés préfèrent souvent traiter avec les producteurs, ce qui leur permet de réaliser des économies de 10 à 20%, il est donc devenu pratiquement très difficile voire impossible de se lancer à l'exportation sous sa dénomination commerciale, sans s'associer avec des marques mondialement connues ou avec la marque d'un supermarché¹;
- Bien que les produits agricoles Algériens soient de bonne qualité, ceux-ci restent très peu exportés, car l'activité agricole n'est pas assez développée et le manque de plantations limite les gains de productivité (794 kg/h contre 6 674 kg/h en France pour le blé²). En outre, du fait de l'absence d'une modernisation des moyens d'exploitation, l'agriculture reste dépendante du niveau pluviométrique ;
- Les agriculteurs et les petits entrepreneurs doivent donc, avec l'aide de l'Etat, investir en matériel, technologie, compétences de gestion et savoir-faire commercial, car à l'heure actuelle, satisfaire aux exigences des importateurs, des filières de distribution et de vente en détail est pour certains produits une condition importante pour pouvoir exporter.

Dans le domaine agricole, l'Algérie doit donc développer les productions qui sont déjà traditionnellement exportées (dattes et vin), de même, que celles, pouvant être mises sur le marché hors saison (primeur ou extra primeur). Elle peut également développer des relations de partenariat avec des marchés spécifiques pour certains produits (cultures biologiques, fleurs, épices, plantes aromatiques).

A cet effet, le Plan National de Développement Agricole (PNDA), initié et mis en œuvre en 2002, fait suite à un processus de réformes du secteur agricole dès le début des années 1980. Il vise à asseoir une base de développement et de mise à niveau de l'agriculture algérienne en cohérence avec l'ouverture de l'économie nationale à la faveur de la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, et l'adhésion prochaine à l'OMC. Pour ce faire, il met en œuvre un certain nombre de démarches, dont les plus importantes sont : l'extension de la surface agricole utile par des actions de mise en valeur des terres agricoles, intensification de la production agricole dans les zones favorables et la promotion des

1- Voir le rapport du secrétariat de la CNUCED : «diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité», février 2003.

2 -K.Bouhou : « l'Algérie des réformes, un goût d'inachevé », in revue politique étrangère, de l'IFRI, n°2, 2009, p328.

exportations de produits agricoles, notamment les produits jouissant d'avantages comparatifs avérés et les produits de l'agriculture dite biologique.

3-2- Les produits de la chimie et de la pétrochimie

La pétrochimie est une filière très importante (2ème dans les échanges mondiaux), qui peut avoir des effets d'entraînement sur plusieurs secteurs : fibres synthétiques pour le textile, produits en plastique et autres produits chimiques comme l'ammoniac, le méthanol, le propylène, l'éthylène...etc. Mais c'est une filière fortement capitaliste et exige des investissements importants. Elle offre des matières premières notamment pour la production de produits en plastique dont l'Algérie dispose d'avantages comparatifs assez importants et dont le marché mondial est en croissance. Concernant les produits chimiques on peut citer comme exemples les produits d'hygiène corporelle, cosmétiques et de parfumerie et les produits pharmaceutiques.

3-2-1- Les produits d'hygiène corporelle, cosmétiques et parfumerie

Le marché mondial de ces produits est important et en très forte croissance. Mais c'est un marché difficile qui obéit à des normes très sévères, et à l'existence de marques renommées qui investissent des sommes importantes dans le développement de leurs produits notamment dans les marchés des pays développés. Les exportations Algériennes sont très modestes, mais les entreprises algériennes peuvent se tourner vers les pays arabes et africains où leurs produits peuvent être appréciés.

3-2-2- Les produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques

Comme pour le textile, le développement de l'industrie pharmaceutique a été ralenti par les importations de médicaments y compris ceux qui sont ou peuvent être fabriqués localement. L'Algérie exporte déjà des médicaments, essentiellement vers les pays africains, exportations qui peuvent augmenter, notamment si l'activité d'importation est régulée.

3-3- Les produits textiles, le cuir et les produits en cuir

Le textile est un secteur à l'origine de l'industrialisation de plusieurs pays en développement du fait qu'il est intensif en main d'œuvre, un des avantages comparatifs dont jouissent ces derniers. Il a permis des remontées de filière vers la confection, le textile, les fibres synthétiques et la pétrochimie. C'est un secteur qui s'est développé surtout grâce aux zones franches, aux délocalisations, et aux opérations de processing.

L'entrée de la Chine à l'OMC et le démantèlement de l'Accord sur les Textiles et Vêtements (ATV) à partir de 2005 ont modifié radicalement la configuration du marché mondial de la confection et la bonneterie. Par ailleurs, Le marché mondial des produits du textile et de l'habillement est très influencé par les techniques et les matériaux utilisés, les goûts des consommateurs, l'emprise des marques sur le marché, la contrefaçon et par l'émergence des problèmes de droits de propriété intellectuelle dans les échanges.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

En protégeant l'ensemble de la filière et en limitant les investissements directs étrangers, l'Algérie s'est fermé les portes de l'exportation de produits textiles, en plus d'autres facteurs, qui ont contribué à la faiblesse du textile Algérien tels que :

- Les droits de douane élevés frappant les matières premières qui renchérissent les coûts par rapport aux vêtements importés ;
- L'entrée frauduleuse d'une quantité importante de vêtements, de marchandises contrefaites et d'articles de friperie ;
- L'existence d'obstacles réels à la compétitivité des entreprises du textile. Ces dernières sont de petite taille, ce qui limite les rendements d'échelle. En outre, les circuits d'approvisionnement sont déficients et il y'a un manque de qualification des travailleurs.

Ce secteur a d'ailleurs été écarté du projet portant sur la nouvelle stratégie industrielle. Toutefois, certaines solutions peuvent être envisagées comme l'encouragement du partenariat sous forme de sous traitance, de processing ou de contrats de licence, la création de réseaux d'approvisionnement et de distribution, et la promotion des différents métiers du textile par la formation comme cela se fait en Tunisie et au Maroc.

Les principaux produits textiles exportés par l'Algérie sont : le fil, le tissu, les vêtements civils, les vêtements professionnels, tapis, moquettes, couvertures et produits de bonneterie. Les marchés de destination sont : la France, l'Espagne, le Portugal et la Libye.

Concernant le cuir et les produits en cuir, il s'agit des peaux brutes et des peaux ayant subi un traitement minimal qui sont appréciées sur le marché international, mais dont l'offre reste faible, ce qui a poussé le législateur à interdire par moments l'exportation de peaux brutes. En ce qui concerne les produits finis en cuir, ils sont concurrencés par des produits similaires entièrement ou partiellement fabriqués par des produits synthétiques et des importations informelles. Les produits en cuir fabriqués localement trouvent un marché domestique beaucoup plus rémunérateur et donc se dirigent rarement vers l'exportation.

3-4- Les autres produits

D'autres produits, sont également exportés par l'Algérie, mais leur pourcentage dans les exportations totales reste minime. Pour certains, le marché local est demandeur et pour d'autres, il est saturé d'où la nécessité d'écouler la production excédentaire. Il s'agit essentiellement des produits suivants :

- Boutons et fermetures à glissières ;
- Sacs, et sachets d'emballage, papier et emballage en carton;
- Carreaux céramiques ;
- Robinetterie, coutellerie, visserie, caractérisés par une production excédentaire;
- Luminaires et produits similaires (lustres, appareils d'éclairage électrique, lampes..);

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

- Appareillages électriques ;
- Biens d'équipement (pompes à béton, chariots élévateurs, échangeurs de chaleur, groupes électrogènes, biens durables des ménages), qui sont des produits assez particuliers, car ils bénéficient d'innovations et d'importants efforts en recherche et développement, ils sont soumis au phénomène de marque et d'image qui y sont associées (fiabilité, robustesse, garantie et service après vente) et une clientèle bien informée. Ceci explique la modestie des performances algériennes à l'export, ces dernières doivent cibler des pays (comme les pays arabes) où leurs produits sont plus compétitifs et les normes moins rigoureuses.

Cette analyse des principaux produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie, n'est certes pas exhaustive mais elle permet néanmoins, de mettre en évidence une certaine dynamique à l'exportation, menée en grande partie par des PME intervenant dans plusieurs domaines d'activité.

II- Les principaux clients de l'Algérie pour les produits hors hydrocarbures

Les principaux clients de l'Algérie pour les produits hors hydrocarbures sont principalement des pays Européens, notamment l'Espagne, la France et l'Italie.

Tableau n°21 : Les dix premiers clients de l'Algérie pour les produits hors hydrocarbures pour 2007 et 2008

En millions de DA

Pays	2007	Pays	2008
France	24 512.7	France	28 075.24
Italie	10 433.60	Italie	15 512.17
Pays Bas	9 658.00	Pays Bas	15 329.39
Espagne	8 702.76	Espagne	14 339.90
Maroc	7 461.00	Turquie	9 054.63
Belgique	6 493.25	Etats-Unis	6 113.28
Turquie	4 863.00	Tunisie	4 517.30
Tunisie	4 137.37	Maroc	3 626
Portugal	1 827.26	Belgique	3 271.40
Inde	1 769	Inde	3 120

Source : nos regroupements d'après données ONS et CNIS.

Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures

Notons que les exportations vers certains pays, rentrent dans le cadre d'accords gouvernementaux (Russie, Irak), ce qui montre leur apparition certaines années et leur disparition à d'autres.

A l'issue de ce chapitre, on constate que la part des exportations hors hydrocarbures reste médiocre, et l'Algérie reste encore à la traîne par rapport à ses voisins (Maroc, Tunisie), et en deçà des performances réalisées par les pays émergents (Chine, Indonésie...). L'Algérie dispose toutefois, d'un potentiel et d'avantages comparatifs pouvant lui assurer une place dans les échanges internationaux à travers des produits traditionnels (agriculture, agroalimentaire, papier), à condition de choisir des marchés porteurs et accessibles. Par ailleurs, d'autres secteurs peuvent aussi être développés (électronique, automobile), si le partenariat avec les pays avancés, et notamment avec l'Union Européenne débouche vers une réelle mise à niveau des entreprises et un transfert effectif de technologie et de savoir-faire.

Conclusion du chapitre

Cette brève analyse de la structure du commerce extérieur Algérien, et plus particulièrement des exportations hors hydrocarbures, montre que ces dernières restent toujours timides, et le potentiel, même s'il existe reste sous exploité.

Les Pouvoirs Publics se sont penchés sur la nécessité de diversifier les exportations, depuis de longues années déjà. A cet effet, un cadre règlementaire et institutionnel, des organismes d'appui et des facilitations de tout ordre, ont été mis en place, dans le but de renforcer les capacités exportatrices de nos entreprises, ce qui fera l'objet du second chapitre.

Chapitre V

**La promotion des exportations hors
hydrocarbures en Algérie**

Introduction

Le contre choc pétrolier de 1986, a permis aux Pouvoirs Publics de se rendre à l'évidence et de réaliser qu'encourager les exportations hors hydrocarbures est devenu incontournable compte tenu des évolutions du marché pétrolier et son caractère éphémère. Depuis cette date, La libéralisation de l'économie et du commerce extérieur a donc progressivement remplacé une politique protectionniste tournée vers l'intérieur et un cadre incitatif aux exportations hors hydrocarbures a été institué. Ceci a été accentué essentiellement depuis l'année 1996, date à laquelle les principaux organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures, à leur tête le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE), ont été créés.

Le processus d'ouverture de l'économie Algérienne a également été accentué par la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, l'adhésion à la zone arabe de libre échange et la négociation d'une future accession à l'OMC qui sont sensés assurer plus de débouchés à nos produits.

Mais jusqu'à présent, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les résultats escomptés des ses efforts n'ont pas été atteints, les hydrocarbures continuent de représenter l'essentiel de nos exportations.

Dans ce chapitre, nous allons dans une première section, présenter une brève analyse historique de la politique commerciale de l'Algérie et des dispositifs institutionnels et réglementaires d'appui aux exportations hors hydrocarbures, depuis l'indépendance à nos jours, de même que les principaux accords commerciaux signés par l'Algérie et leur impact sur ces dernières, et dans une deuxième section, nous allons présenter le dispositif actuel de promotion des exportations hors hydrocarbures à travers les structures et les facilitations mises en place pour accompagner les exportateurs.

SECTION 1 : EVOLUTION DE LA POLITIQUE COMMERCIALE DE L'ALGERIE ET DES DISPOSITIFS REGLEMENTAIRES ET INSTITUTIONNELS D'APPUI AUX EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES

Durant la période coloniale, les pratiques commerciales étaient régies par les forces du marché et l'économie était orientée vers un système libéral. Mais après l'indépendance, la politique commerciale de l'Algérie a évolué passant d'une politique protectionniste qui a duré jusqu'à la fin des années 1980, vers une politique de libre échange concrétisée par la signature de différents accords internationaux. La promotion des exportations hors hydrocarbures, a fait l'objet de l'attention des Pouvoirs Publics après le contrechoc pétrolier qui a fait brutalement chuter la valeur des exportations des hydrocarbures de 38% et qui a privé le pays d'un tiers de ses recettes¹, mais c'est seulement à partir de l'année 1996, qu'une politique concrète a été mise en place à travers la création d'un certain nombre d'organismes destinés à encourager les exportations hors hydrocarbures.

I- Brève analyse historique sur la politique commerciale de l'Algérie et des dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures

Dans ce paragraphe, nous allons passer en revue, les différentes mutations de la politique commerciale de l'Algérie et des dispositifs réglementaires et institutionnels, d'appui aux Exportations Hors Hydrocarbures (E.H.H) à travers trois périodes :

- Après l'indépendance jusqu'au milieu des années 1980, à savoir l'année 1986 qui correspond au contrechoc pétrolier ;
- Du milieu des années 1980 à la fin des années 1990, période qui correspond au début de la libéralisation du commerce extérieur, et des dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures ;
- De la fin des années 1990 à nos jours, qui prend comme point de départ l'année 1996, qui correspond à la création des principaux organismes destinés à promouvoir les exportations hors hydrocarbures comme la PROMEX, la CAGEX ou le FSPE.

1- Depuis l'indépendance jusqu'au milieu des années 1980

Juste après l'indépendance, l'Algérie a opté pour une politique protectionniste, matérialisée par la généralisation du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur. Durant

1- I.Bensidou, A.Chevalier : «Europe Méditerranée : le pari de l'ouverture», Ed. Economica, 1996, p50.

cette période, l'attention était beaucoup plus accordée aux hydrocarbures, dont les recettes étaient consacrées essentiellement, à l'achat de biens d'équipement et d'usines clés en mains.

Cette politique protectionniste a débouché sur la formulation par le ministère du commerce d'un programme général d'exportation (PGE)), mené à travers différentes mesures¹ :

- **Le contingentement à l'importation** : mis en application par l'intermédiaire de licences d'importation, il a pour objectifs de limiter les importations de luxe, de protéger la production et l'emploi nationaux et d'améliorer l'état de la balance commerciale ;
- **La politique tarifaire** : Dès Février 1968, l'Algérie a adopté un nouveau tarif douanier en remplacement de l'ancien dont les droits de douane étaient jugés trop faibles. Ce nouveau tarif a pour objectifs de sélectionner les produits à l'importation d'une part et de stimuler la substitution d'importation d'autre part, à travers une classification qui a touché les pays et les produits. Ainsi, les pays sont répartis en deux catégories : d'une part, les pays de la CEE et ceux ayant signé un accord commercial avec l'Algérie et d'autre part les pays tiers. Pour leur part, les biens de consommation sont classés en trois catégories : les produits de première nécessité, les biens de seconde nécessité et les biens de luxe. L'Etat voulait ainsi freiner l'importation de biens superflus. Enfin, pour favoriser la substitution à l'importation les tarifs douaniers sur les biens non transformés étaient plus faibles que ceux frappant les biens transformés.
- **Le contrôle des changes** : Dès octobre 1963, l'Algérie a quitté la zone Franc en rendant le contrôle des changes applicables à tous les pays tiers. Les exportateurs, sauf autorisation de la Banque Centrale d'Algérie, étaient tenus de respecter un délai de rapatriement maximum de 60 jours à compter de la date d'expédition des marchandises.

L'avis 75 de la Banque Centrale d'Algérie, du 30-04-1971 a mis deux comptes en leur faveur : le compte EDAC (exportations en dinars convertibles) et le compte EDAB (exportations en dinars bilatéraux), qui servent à abriter pour le compte de

1 - Voir H.Benissad : « La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel », OPU, Alger, 1991, pp75-77.

l'entreprise 2% des revenus d'exportation avec un minimum de 10 000 DA par opération (le reliquat étant obligatoirement cédé à la Banque Centrale d'Algérie).

A noter également que durant cette période, le recours aux intermédiaires de commerce était interdit. Le commerce extérieur de l'Algérie à l'époque, était donc très peu diversifié, notamment du point de vue des exportations constituées essentiellement d'hydrocarbures.

Par ailleurs, le régime du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur s'est avéré inefficace car d'une part, il n'a pas empêché l'importation de produits concurrents à ceux fabriqués localement ; et d'autre part, les importations d'intrants de certaines entreprises sont devenues difficiles car relevant de plusieurs monopoles.

2- Du milieu des années 80 à la fin des années 1990

A partir des années 1987-1988, l'Algérie se tourne vers la réforme économique visant le rétablissement des mécanismes du marché, d'abord de manière autonome, ensuite dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel appuyé par le fond monétaire international à partir de 1994. Cela répond aux nouveaux buts que s'est assignée l'économie Algérienne durant les années 1980 à savoir¹ :

- La couverture des besoins de première nécessité par les réformes du secteur agricole ;
- La réduction de la dépendance extérieure dans les domaines de la technologie, du financement et des approvisionnements ;
- La préparation de l'après pétrole, en assurant la relève des hydrocarbures ;
- La prise en charge du secteur privé local.

Ainsi, en 1988, des législations et réglementations ont initié le démantèlement du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur comme² :

- La **loi 88-29 du 19-07-1988**, relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur, qui sans le supprimer, en a assoupli l'exercice;

1- H.Benissad : «Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993)», OPU, Alger, 1994, pp30-31.

2 -Diagnostic de la réglementation des exportations hors hydrocarbures, étude réalisée par ECOtechnics pour l'ANEXAL et la SFI, mars 2004.

- Le **décret n° 88-201 du 18/10/1988** ayant abrogé toutes les dispositions réglementaires donnant aux entreprises socialistes l'exclusivité d'une activité économique ou le monopole de commercialisation des produits ou services.

En ce qui concerne la promotion des exportations hors hydrocarbures, plusieurs mesures ont été initiées par les Pouvoirs Publics, telles que¹:

- Des encouragements fiscaux, grâce à des exonérations en matière d'impôt sur le bénéfice des sociétés sur la partie du chiffre d'affaires réalisée à l'export et du versement forfaitaire concernant la masse salariale ;
- Des encouragements en matière de prix, suite au **décret 86-46 du 24-12-86**, à travers l'Aide en Matière de Promotion des Exportations (AMPEX), qui a classé les biens en trois catégories, chacune est affectée d'un coefficient k spécifique au taux de la subvention, et qui s'étale de 15% à 50% des rapatriements effectifs au titre des exportations². Cette aide vise à compenser la surévaluation du cours officiel du dinar. Par ailleurs, en matière de coûts, les services du ministère des transports prennent à partir de 1985, la décision d'aider les exportateurs nationaux en réduisant à leur seul bénéfice de 50% des tarifs du frêt vers l'étranger ;
- Des encouragements en matière de change qui ont concerné des modifications sur la réglementation des comptes EDAB et EDAC, essentiellement, les conditions d'ouverture et de fonctionnement des comptes exportateurs en DA convertibles (EDAC). Ainsi, les opérateurs privés peuvent disposer de 20% des fonds détenus au compte EDAC sans justificatifs. Par ailleurs, plusieurs instructions ont tenté d'assouplir les opérations liées au commerce extérieur, telles que : l'instruction **840 du 19 avril 1988** du ministère des finances qui autorise les banques à émettre des cartes de crédit au profit du personnel des entreprises publiques chargées de la prospection commerciale à l'étranger, l'avis **75 du 05-03-1988** relatif aux modalités de règlement des marchandises (matières premières, demi-produits et emballage), admises temporairement en Algérie avant d'être transformées et réexportées, l'instruction interministérielle **11 du 17/01/1988** prise par le ministère du commerce et des finances qui met en place le « fonds en devises de soutien à l'exportation », géré par la Banque Centrale d'Algérie, destiné à préfinancer les exportations privées et publiques non programmées. Enfin, Le **règlement 90-02 de la**

1 - H.Benissad, Op.cit, 1991, pp85-87.

2- AMPEX= contre valeur en DA du rapatriement*k/100

banque d'Algérie clôture les comptes en DA convertibles et institue en remplacement, des comptes devises au profit de toutes les branches (sauf hydrocarbures).

- Des encouragements en matière d'assurance grâce à la compagnie Algérienne d'assurance (CAA), qui garantit l'exportation, et couvre les risques commerciaux, les risques non commerciaux et les risques inhérents à des catastrophes naturelles. Sont exclues de l'assurance crédit les taux de change, les mesures de saisie judiciaire et les mesures conjoncturelles de politique économique du pays.

Ce dispositif législatif promulgué notamment durant l'année 1988, a peu modifié dans le fond l'organisation du commerce extérieur, du fait que l'Etat exerce toujours le monopole sur ce dernier par le biais de concessions accordées à des entreprises publiques, des organismes publics, ainsi qu'à des groupements d'intérêt commun. Ce dispositif a constitué juste une redistribution des rôles à l'intérieur du secteur public sans pour autant remettre en cause le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.

C'est seulement à partir des années 1990, que des dispositions pertinentes relatives au commerce extérieur et au régime financier applicable aux exportations ont été mis en place avec notamment :

- **La loi 90-10 sur la monnaie et le crédit**, qui est venue compléter la loi sur les prix de juillet 1989 et qui comporte un certain nombre d'articles de loi qui organisent l'activité d'exportation, précisés dans un certain nombre de règlements de la banque d'Algérie comme :
 - **Le règlement 90-02 du 08/09/1990** régissant l'ouverture et le fonctionnement des comptes devises des personnes morales, modifié et complété par le règlement 94-10 du 12/04/1994 ;
 - **L'instruction 22-94 du 12/04/1994** fixant le pourcentage des recettes d'exportation pouvant être inscrit au compte devises de l'exportateur à 50% ;
 - **Le règlement 95-07 du 23/12/1995** modifiant et remplaçant le règlement du 22/03/1992 relatif au contrôle des changes qui organise les responsabilités concernant le paiement des exportations de marchandises et de services. Il s'agit entre autres de l'obligation de domiciliation de son opération auprès d'une banque primaire, la

vérification par cette dernière de la régularité des contrats de commerce extérieur¹, l'obligation de rapatriement immédiat du produit de ses exportations à la date d'exigibilité du paiement (120 jours après expédition des marchandises), et la possibilité de bénéficier de tout ou partie du produit de ses exportations après rapatriement ;

- La loi de finance complémentaire de la même année (loi 96-16), qui contient des dispositions qui ouvrent concrètement l'exercice du commerce extérieur ;
- Le **décret n°91-37 du 13 février 1991** qui a ouvert l'exercice des activités liées aux échanges extérieurs aux commerçants grossistes de droit privé ;
- Le **règlement 90-04** de la banque d'Algérie acceptant l'établissement de firmes nationales ou étrangères d'import-export (concessionnaires ou grossistes).

Parallèlement, la Banque d'Algérie est amenée à revoir la réglementation des changes. Le 21-04-1991, elle diffuse une instruction qui supprime les budgets devises des entreprises publiques, oblige les importateurs à se procurer des financements extérieurs d'une échéance supérieure à 18 mois et à remettre en dépôt l'équivalent en dinar du montant des importations. En outre, elle supprime les paiements en devises sur le marché intérieur des produits importés par les concessionnaires et les remplace par des règlements en dinars, et elle contraint les agents économiques effectuant des importations sans paiement à situer leurs avoirs et à domicilier leurs transactions auprès d'une banque commerciale locale.

La réforme tarifaire entrera en vigueur en 1992, ayant pour objectif de réduire sensiblement la moyenne des tarifs douaniers, une harmonisation internationale est alors adoptée. La structure tarifaire est ramenée de 18 à 7 taux (0%, 3%, 7%, 15%, 25%, 40%, 60%), et le taux maximal est revu à la baisse, il passe de 120% à 60% en 1994, 50% en 1996 et 45% en 1997. En plus des droits de douane, les importations restent assujetties à une taxe compensatoire parafiscale ad valorem et à une taxe de formalité douanière de 2.4%.

Pour les exportations, l'interdiction qui frappait une liste de 20 produits a été supprimée pour arriver en juin 1996 à un régime de commerce extérieur exempt de toutes restrictions quantitatives.

1- Cela est vécu comme une contrainte par les banques et est à l'origine de la lenteur dans le traitement des dossiers.

En ce qui concerne les exportations hors hydrocarbures, bien que la volonté des Pouvoirs Publics s'est faite ressentir dès la fin des années 1980, il n'en demeure pas moins que s'est seulement à partir de l'année 1996 que des dispositifs institutionnels et réglementaires comportant un certain nombre de facilitations et de procédures d'ordre fiscal, douanier, organisationnel et institutionnel ont été mis en place.

3- Fin des années 90 à nos jours

Comme nous venons de le voir, la période qui va de 1988 à 1995 a été caractérisée par un ensemble de lois et de législations dont l'objectif est d'adapter la réglementation et la législation algérienne à celles d'une économie de marché. Mais c'est seulement à partir de l'année 1996, que les Pouvoirs Publics ont commencé à mettre en place un dispositif d'ordre institutionnel, fiscal, douanier, organisationnel et financier visant à soutenir le développement des exportations hors hydrocarbures. L'Algérie est donc entrée dans un mouvement de réformes et de programmes dont l'objectif est de préparer les entreprises locales à la concurrence des entreprises étrangères, notamment celles de l'union Européenne.

Cette période a été également marquée par la création de plusieurs organismes destinés à accompagner les entreprises Algériennes à l'exportation. Les principales mesures prises durant cette période sont :

- Création de l'office Algérien de promotion du commerce extérieur (PROMEX), par le **décret n°69-327 du 01/10/1996**, dont l'objectif est de promouvoir le commerce extérieur et plus particulièrement de développer les exportations hors hydrocarbures ;
- Mise en place d'un système d'assurance et de garantie des exportations par **l'ordonnance n°96-06 du 10/01/1996**, qui définit les modalités générales d'organisation du système des assurances crédit à l'exportation, les types de risques couverts et les conditions dans lesquelles les polices sont mises en œuvre et exécutées ;
- Mise en place du fonds spécial de promotion des exportations (FSPE), par la loi de finance de l'année 1996 (article 129), complétée par le **décret exécutif n°96-205** qui en a fixé les modalités de fonctionnement. Le FSPE a pour objectif la prise en charge d'un certain nombre de dépenses au profit des exportateurs ;
- La loi de finances 1996 a également mis en place des incitations fiscales au profit des exportateurs (franchise de TVA et suspension des droits de douane pour les

inputs entrant dans la fabrication des produits exportés, exonération de l'IBS et du VF pour 05 ans, déduction de l'assiette de la TAP du montant des ventes réalisées à l'exportation et exemption des produits exportés du droit intérieur de consommation ou du droit de circulation) ;

- Entrée en vigueur du nouveau du tarif douanier le 01/01/2002, avec une structure à huit chiffres et quatre taux : 0%, 5%, 15% et 30%, les produits sont classés selon le degré de transformation. 5% pour les matières premières, 15% pour les produits semi-finis et intermédiaires et 30% pour les produits de consommation finale, l'objectif étant d'encourager la production nationale, au détriment des importations de produits finis étrangers. Cela fait de l'Algérie le pays le plus ouvert du bassin Méditerranéen avant même l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'union européenne, comparativement aux pays qui ont déjà entamé les négociations (Tunisie, Maroc)¹. Sans oublier la suppression du droit additionnel provisoire en 2005 ;

- **L'ordonnance n°03-02 du 19/07/2003** relative aux zones franches, dont l'objectif est de créer les conditions nécessaires d'attraction de l'investissement direct étranger et de stimuler l'exportation. Cette ordonnance a élargi les avantages consentis aux investisseurs souhaitant implanter leurs projets en zone franche². Mais à ce jour, aucune zone franche n'est créée.

- L'abrogation du certificat d'exportateur : cette mesure a été instituée par l'arrêté interministériel du 13 Février 1999 (commerce/budget) portant institution d'un certificat d'exportateur pour certains produits (les dattes, le liège brute, les peaux brutes et les déchets ferreux et non ferreux). Après deux années de mise en vigueur de cette procédure, il a été constaté que ce dispositif n'a pas atteint les objectifs fixés, à savoir la réduction des pratiques frauduleuses. Par conséquent, cette mesure a été abrogée en

1 - Y. Ben Abdallah : « l'économie Algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? », colloque « enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du proche orient », Rabat/Maroc, 19 et 20 octobre 2007.

2- La zone franche vise à créer les conditions nécessaires d'attraction de l'investissement direct et à stimuler l'exportation à travers le recours à quatre types de leviers incitatifs :

- Un levier fiscal dans la mesure où toutes les activités se déroulant au sein de la zone sont exonérées de la quasi-totalité des impôts dus sur le reste du territoire ;
- Un levier relatif au régime en matière d'emploi puisque non seulement les législations applicables aux relations de travail sont soumises au régime de la convention librement négociée entre employeur et employé, mais aussi du point de vue de la liberté du recours au personnel étranger ;
- Un levier relatif à la réglementation des changes, dans la mesure où un régime spécifique y est expressément prévu ;
- Un levier commercial dans la mesure où l'investisseur en zone franche est autorisé à vendre une part de sa production sur le marché national.

2001 par l'arrêté interministériel (Ministère des finances/Ministère du commerce) n°36 du 21 Octobre 2001 ;

- La composition et le fonctionnement du conseil national consultatif de promotion des exportations ont été définis par le décret exécutif n°04-173 du 12 juin 2004 (JO n°39 du 16 juin 2004) pris en application de la loi précitée ;
- **L'ordonnance n° 03-04 du 19/07/2003**, relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises. Cette ordonnance comprend entre autres la consécration du principe de liberté du commerce d'exportation hors les restrictions concernant les opérations portant atteinte à la sécurité, à l'ordre public ou à la morale (article 2), ou celles liées à la santé, à l'environnement, à la protection de la faune et de la flore ou à la préservation du patrimoine naturel ou culturel (article 3), la soumission des exportations aux règles du contrôle des changes, la mise en place d'un Conseil National des Exportations chargé de la définition d'une stratégie nationale en la matière et la proposition de mesures pour en faciliter la mise en œuvre et la création d'une Agence Nationale du Commerce Extérieur (ALGEX) chargée en particulier de la gestion des instruments publics de promotion des exportations et de l'accompagnement des efforts des entreprises sur les marchés internationaux.
- Lancement du programme Optimexport en 2007 et organisation du premier salon de l'exportation en 2009, en parallèle avec la Foire Internationale d'Alger (FIA), visant à mettre les exportateurs Algériens en contact direct avec des partenaires étrangers.

Sur le plan international, l'Algérie s'est engagée dans un processus d'ouverture économique et commerciale qui s'est manifesté par l'adoption d'une stratégie menée à deux niveaux :

- Le premier est multilatéral, dans le cadre de l'accession à l'Organisation Mondiale de Commerce ;
- Le deuxième est régional dans le cadre d'un accord d'association avec l'union européenne et l'instauration d'une zone de libre échange à l'horizon 2010, et de l'adhésion à la zone arabe de libre échange en 2009.

II- Les principaux accords commerciaux signés par l'Algérie et leur impact sur les exportations hors hydrocarbures

Bien que l'ouverture aux échanges extérieurs, offre à nos entreprises de nouvelles opportunités à l'exportation grâce à la possibilité d'accéder à des marchés plus importants dans des conditions plus favorables, elle n'en réduit pas moins leur vulnérabilité face à leurs concurrentes étrangères, faute de compétitivité.

1- Le partenariat Algérie- Union européenne

Depuis longtemps déjà, l'Europe représente un espace naturel d'intégration des pays Méditerranéens à l'économie internationale. En effet, ces derniers réalisent l'essentiel de leurs échanges avec l'Europe, et en même temps, la région méditerranéenne constitue un marché important pour l'union européenne.

Aussi, en novembre 1995, une déclaration commune visant à convenir d'un partenariat global a été signé à Barcelone, son objectif est de tableur sur le renforcement de l'intégration régionale entre deux ensembles caractérisés par des niveaux de développement très différents. Ainsi, les économies méditerranéennes restées à l'abri de la concurrence pendant de longues années doivent réagir aux contraintes de l'ouverture et être capables de tirer profit des opportunités qui peuvent en découler. Cela suppose également, que l'Europe soit capable d'accompagner ses partenaires dans cette démarche. Ces accords comprennent donc deux engagements : celui de l'ouverture commerciale des pays Méditerranéens et celui du soutien financier de l'Europe, via des mesures d'accompagnement financières et techniques, destinées à améliorer la compétitivité de leurs entreprises et à les mettre au niveau de leurs concurrentes étrangères.

1-1 L'accord d'association Algérie-union européenne

Nous allons donc présenter successivement, l'accord d'association Algérie-union Européenne et son impact sur le commerce extérieur Algérien, notamment en matière d'exportations hors hydrocarbures, de même que les différents programmes de mise à niveau auxquels ont été soumises les PME Algériennes.

1-1-1 Présentation de l'accord d'association Algérie-Union Européenne

C'est le 22-04-2002 à Valence (Espagne) que l'Algérie a signé l'accord d'association avec l'union européenne, en remplacement de l'accord de coopération signé avec la communauté économique européenne (CEE) en 1976. Cet accord entre dans le cadre de la politique Méditerranéenne globale ayant pour objectif principal d'aider les pays du sud et soutenir le développement de leurs économies.

Les objectifs de cet accord sont les suivants¹ :

- Fournir un cadre approprié au dialogue politique entre les parties afin de permettre le renforcement de leurs relations et de leur coopération dans tous les domaines qu'elles estiment pertinents ;
- Développer les échanges, assurer l'essor de relations économiques et sociales équilibrées entre les parties et fixer les conditions de la libéralisation progressive des échanges de biens, de services et de capitaux ;
- Favoriser les échanges humains, notamment dans le cadre des procédures administratives ;
- Encourager l'intégration Maghrébine en favorisant les échanges et la coopération au sein de l'ensemble Maghrébin et entre celui-ci et le commerce extérieur de ses Etats membres ;
- Promouvoir la coopération dans les domaines : économiques, social, culturel et financier.

Cet accord est entré en vigueur le 01/09/2005 et devrait aboutir à la mise en place d'une zone de libre échange à l'horizon 2017. Il comprend 110 articles répartis en 9 titres et 07 protocoles et 6 annexes. Le volet intéressant les opérateurs économiques est celui relatif aux dispositions concernant la circulation des marchandises entre l'Algérie et l' Union Européenne. Cet aspect est celui repris au titre II « libre circulation des marchandises.

Ce titre est réparti en trois chapitres :

- Le chapitre 1 consacré aux produits industriels (articles 7-11 de l'accord) ;

1 - Article 1 de l'accord.

- Le chapitre 2 consacré aux produits agricoles, produits de la pêche et produits agricoles transformés (articles 12-16 de l'accord) ;
- Le chapitre 3 consacré aux dispositions communes aux deux catégories de produits (articles 17-29 de l'accord).

Cet accord prévoit les dispositions suivantes¹ :

- **Les préférences tarifaires** : elles portent à la fois sur le droit de douane et les taxes d'effet équivalent (droit additionnel provisoire ou DAP). Selon le schéma de concessions prévu, et selon la nature des marchandises importées.
- **Le système des contingents** : c'est un système de limitation des marchandises pouvant bénéficier de préférences commerciales. Il permet de limiter les quantités qui seront admises en réduction totale ou partielle des droits de douane et des taxes d'effet équivalent (DAP). Une fois le contingent atteint, les importations ne seront pas refoulées, mais dédouanées dans les conditions de droit commun c'est-à-dire avec acquittement des droits et taxes inscrits au tarif. L'octroi des préférences se fera selon le principe appelé « premier arrivé, premier servi », qui consiste à permettre le dédouanement des importations aux conditions privilégiées jusqu'à ce que les quantités fixées par le contingent soient atteintes. Les importations effectuées après la date d'épuisement du contingent sont admises avec paiement des droits et taxes. La date d'enregistrement de la déclaration est le critère d'allocation des quantités ;
- **Les règles d'origine** : seules les marchandises d'origine Algériennes ou communautaires peuvent bénéficier des préférences tarifaires prévues par l'accord. A cet effet, la preuve de l'origine est constituée par le certificat de circulation EUR.1. Pour être considérées comme d'origine Algérienne ou communautaire, les marchandises doivent remplir les conditions et critères fixés par le protocole n°6 de l'accord d'association.

1-1-2- Le démantèlement tarifaire dans le cadre de l'accord d'association

En vue de diversifier et d'étendre les relations commerciales entre l'Algérie et la commission européenne, l'accès au marché sera libéralisé de façon progressive et réciproque. L'accord prévoit plusieurs schémas de concessions tarifaires pour les exportations de produits

1 - Direction générale des douanes, www.douane.gov.dz

Algériens vers l'Union Européenne et les importations de produits originaires de la communauté qu'ils soient agricoles ou industriels. La disparition totale des barrières douanières interviendra selon les termes de l'accord, 12 ans après son entrée en vigueur. Le temps que les produits nationaux soient aux standards internationaux et atteignent le niveau de compétitivité escompté. Les entreprises Algériennes ont donc jusqu'à 2017 pour se mettre à niveau face à la concurrence européenne, en attendant celle internationale qui aura lieu en vertu de la conclusion de l'accord devant permettre l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

Concernant les exportations algériennes vers l'Union Européenne, les articles 8 et 14 de l'accord prévoient des dispositions tarifaires applicables respectivement aux produits agricoles, agricoles transformés, aux produits de la pêche et aux produits industriels¹.

A- Les produits agricoles

Selon l'article 14.1 et le protocole 1 de l'accord d'association avec l'Union Européenne, les produits énumérés en annexe 1 du protocole 1 sont admis à l'importation dans la Communauté Européenne selon les conditions suivantes :

- 117 lignes tarifaires bénéficient d'un accès en franchise des droits de douane sans limitation de quantités ;
- 26 lignes tarifaires sont admises en franchise de droits de douane sous quotas tarifaires ;
- 15 lignes tarifaires sont admises en franchise de droits de douane sous quantités de référence. Dans ce cas, si au cours d'une année de référence les importations d'un produit dépassent la quantité de référence, la communauté peut en tenant compte d'un bilan annuel des échanges qu'elle établit, placer le produit pour l'année de référence suivante, sous contingent tarifaire communautaire pour un volume égal à cette quantité de référence. Dans un tel cas, le droit du tarif douanier commun est appliqué dans sa totalité pour les quantités importées au-delà du contingent.

B - Les produits agricoles transformés

Selon l'article 14.5 et le protocole 5 de l'accord d'association avec l'Union Européenne, les produits énumérés en annexe 1 du protocole 5 sont soumis à des droits de

1- Ministère du commerce : direction de la promotion des exportations : « Recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures », Avril 2007 et l'actuel international n°86, décembre 2007, pp24-25.

douane et taxes d'effet équivalent à l'importation dans la Communauté Européenne selon les conditions suivantes :

- Franchise de droits de douane sans limitation de quantités ;
- Franchise de droits de douane avec imposition d'éléments agricoles (EA). L'EA peut prendre la forme d'un montant fixe ou d'un droit ad valorem, sa fixation fait l'objet de négociation entre les parties.
- Franchise de droits de douane sous quotas :
 - Les pâtes alimentaires (2000T/An).
 - Le couscous (2000T/An).
 - Préparation à base de lait fermenté (1500T/An).

C- Les produits de la pêche

Selon l'article 14.3 et le protocole 3 de l'accord d'association avec l'Union européenne, les produits de la pêche énumérés dans le protocole 3 sont exemptés des droits de douane.

D- Les produits industriels

Selon l'article 8 de l'accord d'association avec l'Union Européenne, les produits industriels originaires de l'Algérie sont admis à l'importation dans la communauté Européenne en exemption de droits de douane et taxes d'effet équivalent.

La levée des restrictions à la circulation des produits industriels se fera à des rythmes différents selon leur nature (biens d'équipement, biens intermédiaires ou biens de consommation finale), selon les phases suivantes :

- un démantèlement total dès l'entrée en vigueur de l'accord pour les biens d'équipement ;
- les biens intermédiaires seront soumis à une baisse progressive des droits à l'importation jusqu'à leur élimination totale au bout de sept ans à compter de la mise en vigueur de l'accord ;

- les biens de consommation finale connaîtront une baisse progressive des droits à l'importation, mais qui s'étalera sur 12 années à compter de la mise en vigueur de l'accord, comme suit :

Années	2008	2010	2012	2014	2016	2017
Droits de douane	80%	60%	40%	20%	05%	0%

A noter qu'au début de l'année 2010, l'Algérie a mis en œuvre sa troisième vague de démantèlement. En outre, pour faciliter la mise en œuvre de l'accord, l'Algérie a procédé à la création d'un comité permanent chargé de la préparation et du suivi de sa mise en œuvre. Ce comité est placé sous l'autorité du ministère des affaires étrangères. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre pratique de la zone de libre échange entre l'Algérie et l'union européenne prévue à l'horizon 2017, une commission technique de suivi de la mise en œuvre de la dite zone de libre échange a été créée par le ministère du commerce et installée le 23/08/2005, elle est chargée de suivre et d'évaluer la mise en œuvre de la ZLE, d'enregistrer et d'examiner les requêtes des opérateurs économiques et de formuler toute proposition d'amélioration en la matière.

1-1-3- Impact de l'accord d'association sur les exportations hors hydrocarbures

Cet accord contient certes plusieurs opportunités pour nos exportateurs, notamment par le fait que les produits industriels algériens hormis ceux des industries agroalimentaires et du textile peuvent entrer en franchise de droit de douane sur le territoire européen. Les produits agricoles disposent d'importants contingents tarifaires qui ne sont d'ailleurs pas saturés pour l'instant, et nos entreprises peuvent bénéficier d'inputs beaucoup moins chers. Un effet positif va également au bénéfice du consommateur, qui pourra acquérir des produits moins chers.

Mais cette ouverture est toutefois jugée précipitée du fait que¹ :

- Le démantèlement tarifaire va réduire les ressources budgétaires de l'Etat ;
- Les entreprises Algériennes longtemps protégées seront affrontées à une concurrence étrangère plus vive, même si elles peuvent profiter de la baisse des prix des inputs pour améliorer leur compétitivité. En outre, certains opérateurs jugent que les normes imposées pour les produits algériens sont inaccessibles pour les exportateurs;
- Les activités d'importation seront prédominantes au détriment des activités de production du fait de la convertibilité commerciale du Dinar ;

Concernant l'impact de l'accord d'association sur les exportations hors hydrocarbures vers l'Union Européenne, cette dernière reste toujours le premier client de l'Algérie avec près de 63% du total des exportations hors hydrocarbures durant les neuf premiers mois de l'année 2008². Concernant la structure des exportations hors hydrocarbures, une évaluation des statistiques pour la même période fait ressortir les résultats suivants :

- Les produits agricoles et agricoles transformés ayant bénéficié d'avantages préférentiels (0% des droits de douane avec ou sans limitation de quotas), ont enregistré un taux de 81.35% du total des exportations agricoles et agricoles transformés dont près de 93.8% sans limitation de quotas (dattes, beurre de cacao, eaux minérales et gazéifiées, résidus des corps gras). Pour les produits agricoles et agricoles transformés ne bénéficiant pas d'avantages préférentiels, ils ont représenté durant les neuf premiers mois de l'année 2008, 18.6% des exportations de ces produits vers l'union Européenne, soit 6 millions USD contre 8.6 millions USD en 2007. Concernant les produits admis sous contingent, les données demeurent marginales, et à la baisse par rapport à 2007 (pomme de terre primeur, huile d'olive et ses fractions, vins). Comme le montre le tableau ci-après :

1 - Voir l'article de L.Mimoune et M.Kheladi : « partenariat Algérie-union européenne et mise à niveau des entreprises Algériennes », colloque « économie, Méditerranée- monde Arabe », Université Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26 et 27 mai 2006.

2 - Selon l'Algex, www.Algex.dz.

Tableau n°22 : Evolution des exportations des produits agricoles admis sous contingent vers l'UE pour les neuf premiers mois 2008

Valeur : milliers USD

Quantité : tonne

	Contingent (tonne)	Quantité exportée	Valeur exportée	
		9 prem. Mois 2008	9 prem. Mois 2007	9 prem. Mois 2008
Pomme de terre primeur	5 000	14.42	11.2	8.27
Huile d'olive et ses fractions	1 000	14.12	111.5	78.6
Vins	224 000 hl	372	1716.6	807.5

Source : Algex : « Impact de l'accord d'association avec l'Union Européenne sur les exportations hors hydrocarbure », juin 2009.

Comme le montre le tableau, les exportations Algériennes sont loin de satisfaire les contingents imposés par l'accord d'association.

- S'agissant des produits agricoles soumis à un calendrier pour bénéficier du démantèlement (oignons, échalotes, pois, oignon sauvage, haricots, tomates, carotte, aubergines...), l'exportation s'est relativement déroulée durant les périodes concernées par le démantèlement tarifaire.
- Pour les produits agricoles transformés, on note l'exportation de deux produits sous contingent sur les 11 inscrits, à savoir les pâtes alimentaires et le couscous pour les neuf premiers mois de l'année 2008, la valeur de ces deux produits représente 4.86% du total des exportations agricoles transformées bénéficiant d'avantages préférentiels.

Tableau n°23 : Evolution des exportations des produits agricoles transformés admis sous contingent vers l'UE pour les neuf premiers mois 2008

Valeur : milliers USD

Quantité : tonne

	Contingent (Tonne)	Quantité exportée	Valeur exportée	
		9. prem. Mois 2008	9 prem. mois 2007	9 prem. mois 2008
Pâtes alimentaires	2 000	345.16	41.11	268
Couscous	2 000	508.15	176.32	382.16

Source : Algex : « Impact de l'accord d'association avec l'Union Européenne sur les exportations hors hydrocarbures », juin 2009

- Concernant les produits de la pêche : pour les neuf premiers mois de l'année 2008, l'exportation de ces produits (exemptés de droits de douane à l'importation dans la communauté) évaluée à 10.27 millions USD a représenté une part de 1.01% du total des exportations Algérienne hors hydrocarbures vers l'union européenne, soit une augmentation de 7% en valeur par rapport à la même période de l'année 2007. Les principaux produits sont les crevettes (62.61% du total des produits de la pêche) et les poulpes (16.26% du total des produits de la pêche), dont la principale destination demeure l'Espagne ;
- Les produits industriels exportés en exonération totale vers l'union Européenne, d'une valeur de 972.05 millions USD, représentent 95.36% des exportations vers la communauté Européenne et ont augmenté de 60% par rapport aux neuf premiers mois de l'année 2007. Il s'agit essentiellement des solvants, Ammoniac, déchets et débris du cuivre, Zinc). Quant aux produits manufacturés, leur part dans les produits industriels est minime, soit 3.17% contre 2.18% durant les neuf premiers mois 2007 (objets en verre, pneumatiques, ouvrages en liège, emballage en carton et papier, tissus à point de gaz à usage médical, médicaments).

On peut constater que depuis la signature de l'accord, même si les exportations de certains produits agricoles et agricoles transformés connaît une certaine amélioration, elles sont encore loin de satisfaire les contingents imposés par l'accord d'association, d'où la

nécessité d'améliorer la compétitivité de nos entreprises. Cela a d'ailleurs été l'objectif recherché par les différents programmes de mise à niveau.

1-2- Le programme MEDA et la mise à niveau des entreprises Algériennes

Suite à la signature de l'accord de Barcelone en 1995, les programmes MEDA ont été mis en œuvre dans le but d'accompagner les entreprises afin de leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant aux standards internationaux d'organisation et de gestion et faire face au défi de la mondialisation.

1-2-1- Le programme MEDA

Le programme MEDA représente un ensemble de mesures d'accompagnement aux réformes de l'Union Européenne dans le but d'apporter une aide financière et technique aux pays du sud de la Méditerranée et soutenir sa coopération avec ces derniers. Géré par l'office de coopération Europe AID de la commission européenne, le programme MEDA peut accorder des aides sous forme d'assistance technique, de formation, de développement des institutions, d'information, de séminaires, d'études, de projets d'investissement ainsi que des actions visant à mettre en avant le caractère communautaire et social par la modernisation des entreprises et le développement du secteur privé notamment les PME.

De 1995 à 1999 s'est déroulée la première phase sous le nom de MEDA I, la deuxième phase MEDA II est lancée en 2000 et s'est achevée en 2006. En 2007, le programme MEDA est remplacée par l'instrument européen de voisinage¹, qui est conçu comme un instrument destiné à revitaliser le processus, et à constituer une zone Euro méditerranéenne de libre échange, tout en apportant une assistance aux pays du Sud de la Méditerranée afin de réussir la libéralisation de leurs économies et mieux intégrer l'économie mondiale.

Depuis la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, la mise à niveau des entreprises Algériennes a été l'une des démarches clés du programme MEDA, le but est d'assurer la compétitivité des entreprises grâce à la mise à niveau en termes d'emballage et de conditionnement, de mise aux normes internationales et de certification

1 - PME magazine d'Algérie n° 52 du 15/12/2007 au 15/01/2008 pp14-15.

1-2-2- La mise à niveau des entreprises Algériennes

A l'origine, ce programme de mise à niveau des PME a été mis en place en 1988 à l'initiative du programme Européen de développement et d'industrialisation au Portugal. Car dans le cadre de son adhésion à l'Union Européenne, ce dernier, ne répondait pas aux critères économiques d'admission, et ses entreprises n'avaient pas le niveau nécessaire pour concurrencer ses voisines. En Algérie, ce programme vise à préparer nos entreprises à la concurrence qui accompagnera l'ouverture de l'économie.

La mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétitivité de l'entreprise. Elle est d'abord apparue avec le projet pilote de l'ONUDI et le programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, ensuite le ministère de la PME et de l'artisanat a tracé des programmes d'appui au développement des PME en coopération avec des partenaires étrangers : l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement (AFD), la Commission Européenne, et la GIZ (agence de coopération Allemande).

A- Le programme du ministère de l'industrie et de la restructuration

En coopération avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (l'ONUDI), le ministère de l'industrie et de la restructuration, a défini un programme et un dispositif d'appui pour améliorer la compétitivité des entreprises et de leur environnement. La loi de finance 2000 offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, Destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie par des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle¹.

Les actions de mise à niveau financées par ce fonds sont relatives à :

- L'élaboration d'études de diagnostic et de plans de mise à niveau ;

1 - Voir l'article de L.Mimoune et M.Kheladi : « Partenariat Algérie-union européenne et mise à niveau des entreprises Algériennes », colloque « économie, Méditerranée- monde Arabe », Op.cit.

- La mise en œuvre et le suivi des recommandations du plan de mise à niveau (formation, information, qualité, marketing, technologie, recherche de partenaires, système de gestion) ;
- La réalisation des investissements de production liés à l'amélioration de la qualité et des emballages des produits ;
- L'équipement en matériels de laboratoire et de métrologie.

B - Le programme Euro-développement PME

C'est un programme piloté conjointement par le ministère de la PME et de l'artisanat et la délégation de la commission européenne, il est animé par une unité de gestion dénommée Euro développement PME, comprenant 25 experts permanents (21 algériens et 04 européens).

Ce programme intervient dans trois domaines:

- L'appui direct aux PME/PMI par le biais de diagnostics et d'actions de mise à niveau ;
- La facilitation de l'accès au financement bancaire pour les PME/PMI par le soutien aux fonds de garantie ;
- L'appui sur l'environnement direct des PME/PMI (ministère de la PME et de l'artisanat, organisations patronales et associations professionnelles de branche, chambres de commerce et d'industrie, etc.).

C - Le programme Algéro-Allemand « développement économique durable »

Ce programme a pour objectif, l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes de moins de 20 salariés¹. Pour cela, il favorise le développement des structures et de leurs capacités d'intervention dans l'optique de la création d'un environnement concurrentiel pour le secteur privé Algérien. En soutenant le programme national de mise à niveau du gouvernement algérien et en valorisant les synergies avec les structures d'appui existantes, l'approche est basée sur une conception à moduler et à compléter selon les expériences acquises sur le terrain. Ce programme s'articule autour de quatre composantes :

1- Voir le site du Ministère de la PME et de l'industrie, www.minpme.dz

- Renforcement des politiques et stratégies aux PME ;
- Développement des services pour les PME ;
- Amélioration des services financiers pour les PME ;
- Soutien aux associations professionnelles et organisations patronales.

D - Evaluation des programmes de mise à niveau

Jusqu'au 31 Mai 2007 soit après 04 ans et 08 mois de mise en place du programme de mise à niveau, les résultats ont été appréciés en termes quantitatifs et qualitatifs.

En ce qui concerne l'appui direct aux PME industrielles privées¹ :

- 716 PME sont entrées dans un processus de mise à niveau sur une population estimée à environ 2 150 PME/PMI, soit 33.3% ;
- 256 PME soit 35.8% ont abandonné après la phase de diagnostic ou le pré diagnostic ;
- 18 PME pré diagnostiquées soit 2.5%, devraient entrer dans la mise à niveau, mais ne l'ont pas encore fait

En ce qui concerne l'impact de la mise à niveau sur les petites et moyennes entreprises industrielles privées, l'enquête qui a été menée en Avril- Mai 2006 auprès de 716 PME/PMI fait apparaître les constats suivants² :

- L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise. Cet impact positif se matérialise essentiellement dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement et l'implication du personnel. Tout ceci contribue à rendre l'entreprise plus dynamique;
- Pour beaucoup de chefs d'entreprises, les actions de mise à niveau ne sont pas perçues comme la déclinaison d'une démarche globale de qualité, laquelle vise à améliorer l'ensemble des processus et leurs interactions qui font la valeur ajoutée de l'entreprise;

1- Ministère de la PME et de l'artisanat, www.minpme.dz

2 - Idem

- Pour la grande majorité des entreprises industrielles privées entrées dans la mise à niveau, il a été constaté des augmentations de chiffre d'affaires, de la productivité, des augmentations du personnel, en particulier de cadres, et des diminutions de coûts de production, etc. Même si la compétitivité reste difficile à corrélérer avec les bénéfices de la mise à niveau.
- Par ailleurs, l'appui aux fonds de garantie a donné aux banques et aux PME l'occasion de recourir à un instrument de garantie plus fiable. En outre, des outils d'analyse des risques et d'études des dossiers de financement des PME ont été mis au point par Euro-développement PME et diffusés à l'ensemble du monde bancaire et aux cabinets d'expertise comptable, interlocuteurs habituels des PME.

Enfin, en ce qui concerne l'appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée, EDPME a mis en place avec le concours du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE), le premier indice de confiance des chefs d'entreprises. Cet outil d'analyse de la conjoncture est actuellement en voie d'extension à d'autres associations patronales et professionnelles et deviendra ainsi représentatif des PME/PMI du secteur industriel. D'autres outils d'information ont été mis en place au conseil national consultatif –PME (CNC-PME), et à la Bourse d'Alger de la Sous Traitance et du Partenariat (BASTP). En matière d'exportations hors hydrocarbures, les effets de la mise à niveau, sont difficiles à évaluer pour l'instant, bien qu'il y'ait une certaine dynamique à l'exportation de la part des PME.

2- Le processus d'adhésion à l'OMC

C'est en 1987, que l'Algérie a manifesté son intention d'intégrer le système du commerce multilatéral qu'incarnait l'Accord Général sur les Tarifs et le Commerce (GATT), remplacé depuis 1995 par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Un groupe de travail a été institué à cet effet, il est chargé d'examiner la progression des mises en conformité du régime du commerce Algérien et des conditions bilatérales sur les consolidations tarifaires et les engagements spécifiques sur le commerce des services. Le mandat confié au groupe de travail est au stade d'achèvement, mais les négociations restent toutefois serrées concernant notamment le dossier relatif au commerce des services.

Bien qu'à long terme, l'Algérie ne peut rester en marge de cette organisation qui regroupe un nombre de plus en plus élevé de pays, il n'en demeure pas moins que cette accession est jugée pour l'instant précoce. En effet, nos entreprises ne peuvent pas encore

faire face à la concurrence des entreprises étrangères déjà bien établies sur les marchés internationaux. En outre, dès lors que l'accord sera signé, la législation et la réglementation de l'Algérie relatives aux échanges extérieurs, seront limitées notamment en ce qui concerne les exonérations fiscales dont bénéficient les exportateurs et les aides accordées par le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE), qui sont interdites par l'OMC. En plus de l'immense travail à accomplir pour mettre en conformité juridiquement et renforcer les différentes administrations et agences gouvernementales impliquées dans l'application effective de l'accord. En effet, le FSPE et les divers appuis étatiques aux exportations doivent dorénavant s'inscrire dans la réglementation OMC, notamment l'accord sur les subventions et les mesures compensatoires. Car une fois l'accession acquise, il n'y a plus de marge de manœuvre pour négocier des flexibilités particulières.

A terme, le libre échange est certes bénéfique, du fait qu'il peut créer un climat favorable aux investissements, et par conséquent aux exportations, grâce au faible coût des biens d'équipement et des produits intermédiaires, mais cette ouverture intervient de manière précoce, eu égard au niveau de développement industriel de notre pays et aux énormes progrès et efforts à consentir. La capacité d'adaptation de l'offre de l'Algérie dépendra donc de la structure du tissu industriel et de l'environnement des entreprises. Enfin, la qualité des négociations dans ce domaine prend toute son importance, du moins pour faire bénéficier l'Algérie d'une période de transition nécessaire à sa mise à niveau.

3- L'adhésion à la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE)

La convention de facilitation et de développement des échanges commerciaux conclue entre l'Algérie et la grande zone arabe de libre échange est entrée en vigueur le 1 Janvier 2009. Cette convention et son programme exécutif, prévoient un certain nombre de dispositions en vue de relancer le processus de l'intégration économique arabe¹.

3-1- Présentation de l'accord d'adhésion à la grande zone Arabe de libre échange

Cet accord prévoit, que les produits originaires d'Algérie exportés vers la Grande Zone Arabe de libre Echange et les produits originaires des Etats Arabes importés en Algérie,

1 - Les républiques de Djibouti, Somalie et Iles Comores ne sont pas concernées par cette convention.

bénéficient de l'exonération totale des droits de douane et des droits et taxes d'effet équivalent à l'exception d'une liste de produits (384 sous positions tarifaires)¹.

Pour bénéficier de ce régime préférentiel, les exportateurs doivent présenter :

- Un certificat d'origine des marchandises originaires de l'Algérie exportés vers les Etats de la zone, délivré par la chambre Algérienne de commerce et d'industrie, visé par les services de douanes, dont la durée de validité est fixée à six (06) mois à partir de la date de sa délivrance² ;
- Une déclaration d'exportation.

3-2- Impact de l'accord d'adhésion à la ZALE sur le commerce extérieur Algérien

Une année après l'entrée en vigueur de la convention régissant les produits bénéficiant d'un régime tarifaire préférentiel au sein de la ZALE, on peut analyser les répercussions de cette adhésion sur le commerce extérieur Algérien ainsi :

- Concernant les importations, en provenance de cette zone et bénéficiant de l'avantage préférentiel, elles ont représenté 678 millions de dollars durant le premier semestre 2009, contre 540.6 millions de dollars à la même période pour l'année 2008³. ces importations représentent 3.5% des importations totales et elles sont constituées de :
 - Produits industriels constitués de toitures métalliques, médicaments, fils et câbles électriques, remorques et semi-remorques, tubes et tuyaux en plastique, savon et lessive, livres, produits laminés en fer et en acier, ciment, engrais, céramique sanitaire et revêtement en céramique. Ce groupe représente 90% des importations de cette zone et a connu une augmentation de 20.6% par rapport au premier semestre 2008 ;
 - Produits agricoles et agricoles transformés, qui ont représenté 69 millions USD au premier semestre 2009, avec une part de 10.2% du total des importations en provenance de cette zone, contre 37 millions USD en 2008. Ils

1 - Actuellement seul le droit de douane est concerné par l'exonération.

² Concernant la règle d'origine, certains pays se limitent à un taux de transformation de 40%, tandis que d'autres réclament 70%.

3- Algex : « Impact de l'accord d'adhésion à la zone arabe de libre échange sur le commerce extérieur algérien », décembre 2009.

sont constitués de sucre, légumes secs, huiles et graisses végétales, biscuits, épices, jus, chocolat. Il est à noter que hormis les biscuits, tous les produits ont enregistré une augmentation des importations ;

- Produits de la pêche qui ont enregistré une valeur de près de 4 millions USD contre près de 1 million au premier semestre 2008. Ils sont constitués de poissons congelés, des sardines et de thon.

Enfin, le marché des fournisseurs de l'Algérie au sein de cette zone est à 90% dominé par l'Egypte, la Tunisie, l'Arabie Saoudite, la Jordanie et le Maroc.

- Concernant les exportations hors hydrocarbures vers cette zone, pendant le premier semestre 2009, elles ont enregistré 49.76 millions USD, soit 8.5% du volume total des exportations hors hydrocarbures de l'Algérie. A noter que ces exportations ont été de 135 millions USD en 2008 pour la même période soit une régression de 63%, elle est expliquée par la disparition en 2009 des exportations des produits laminés plats en fer ou en acier et la baisse de la valeur globale des exportations hors hydrocarbures due à l'effet monnaie et à la chute du taux de croissance des principaux produits exportés (solvants, déchets ferreux et non ferreux, produits laminés en fer et en acier, phosphates, hélium, zinc, pneumatiques en caoutchouc). On peut évaluer l'impact de cet accord sur les exportations hors hydrocarbures ainsi :

- Pour les produits industriels exportés vers cette zone, ils ont représenté une valeur de 33 millions USD au premier semestre 2009, soit 66% des exportations hors hydrocarbures vers cette zone. Sachant qu'ils ont connu une diminution de 69.5% par rapport à 2008 pour la même période. Ces produits sont constitués de zinc et alliages de zinc, dérivés sulfurés, ciment, déchets de fer ou d'acier, pièces détachées de véhicules, pneumatiques neufs de fer en caoutchouc, objets en verre et bonbonnes en plastique ;
- Pour les produits agricoles et agro-alimentaires, ils ont représenté 15.8 millions USD avec une part de 31.75% du total des exportations hors hydrocarbures vers cette zone, et une valeur de 17.58 millions USD durant le premier semestre 2008. Ces produits sont composés de truffe, yaourt, oignons et échalotes, couscous et pâtes alimentaires ;

- Les produits de la pêche occupent une part de 0.1% du total des exportations hors hydrocarbures vers cette zone, soit 0.053 millions USD contre près de 1 million USD au premier semestre 2008, soit une diminution de 94%. Ces produits sont composés de poissons frais et réfrigérés et des poulpes exportés à 100% vers la Tunisie.

Enfin, pour le premier semestre 2009, le marché de l'Algérie au sein de la GZALE est à 75% dominé par la Tunisie, le Maroc, la Libye, le Koweït, la Syrie et Emirats Arabes Unis.

Ces chiffres montrent d'abord, que l'Algérie importe beaucoup plus qu'elle n'exporte vers la GZALE, en plus du fait que même les produits fabriqués en Algérie et présentant un potentiel à l'exportation (fils et câbles électriques, médicaments, tubes et tuyaux en plastique, pâtes alimentaires, produits laminés en fer et en acier, poissons..), sont importés¹. Il faut donc analyser les capacités de production existantes pour voir si l'importation ne se fait pas au détriment de la production nationale.

4 - Les autres accords commerciaux internationaux

En plus des accords précédents, l'Algérie en a signé d'autres, les plus importants sont :

4-1- Les accords commerciaux bilatéraux

L'Algérie a conclu plusieurs accords commerciaux bilatéraux avec des pays d'Afrique, des pays Arabes, d'Amérique latine et d'Asie. Ils ont pour but principal d'encourager les flux bilatéraux d'échanges avec ces pays, mais ils ne comportent pas de régime préférentiel.

4-2- Les conventions commerciales et tarifaires

Plusieurs conventions commerciales et tarifaires ont été signées avec des pays Africains, comme la Libye, le Maroc, le Mali, la Syrie, le Sénégal, la Jordanie, la Mauritanie, le Niger, l'Irak, l'Egypte et la Tunisie. Ces conventions conçues bien avant la libéralisation commerciale Algérienne n'ont pas connu d'application concrète jusqu'ici.

1 - A cet effet, l'Algérie a commencé au début de l'année 2010, l'application unilatérale d'une liste négative de plus de 100 produits dont elle interdit l'importation pour une durée de trois à quatre ans (agroalimentaires, agricoles, textile, papier et électroménager).

4-3-Les conventions entrant dans le cadre de l'accord UMA

Le traité portant création de l'Union du Maghreb Arabe (UMA), a été ratifié par l'Algérie le 1 Avril 1989. Sur le plan commercial, deux conventions ont été conclues : la convention commerciale et tarifaire ratifiée par l'Algérie le 21 Avril 1992, non ratifiée par d'autres Etats Maghrébins, et la convention relative à l'échange de produits agricoles signée en juillet 1990 qui n'est toujours pas finalisée en raison de la non finalisation de l'ensemble des protocoles d'application.

4-4- Le système généralisé de préférences commerciales (SGP) avec les USA

Depuis 2004, les produits Algériens sont éligibles au SGP Américain qui est un système par lequel les Etats-Unis accordent une franchise de droits de douane pour un certain nombre de produits (plus de 3000) en provenance des pays éligibles à ce système¹.

Le bénéfice de cet avantage est conditionné par :

- L'exportation directe, c'est-à-dire, que le produit doit être exporté de l'Algérie vers les USA sans passer par le territoire d'un quelconque autre pays, sauf en transit ;
- Tous les documents (factures, connaissement et autres pièces) doivent indiquer les USA comme destination finale ;
- Enfin, une des conditions essentielles pour que le produit puisse bénéficier du SGP est la règle d'origine. Ainsi la somme du coût des matières en provenance de l'Algérie et des coûts directs de transformation (main d'œuvre), doit représenter au moins 35% du prix payé par l'importateur.

Ainsi, d'une politique protectionniste qui a maintenu pendant presque deux décennies les entreprises à l'abri de la concurrence étrangère, l'Algérie s'est lancée dans un processus d'ouverture inévitable pour certain, précipité pour d'autres, et qui rend la diversification de l'économie et par conséquent des exportations encore plus urgente. Plusieurs organismes d'accompagnement et facilitations ont été mis en place en vue d'accompagner cette ouverture et d'encourager les exportations hors hydrocarbures, c'est ce que nous allons tenter de faire apparaître à travers la section suivante.

1 - La liste de ces produits peut être consultée sur le site Internet : www.ustr.gov/gsp/general.shtm.

SECTION2: LES STRUCTURES D'ENCADREMENT ADMINISTRATIF ET FINANCIER DU COMMERCE EXTERIEUR ET LES RECENTES MESURES DE FACILITATION

Outre la direction générale du commerce extérieur et du ministère du commerce en charge des exportations, le dispositif de soutien aux exportations hors hydrocarbures initié depuis l'année 1996¹, a donné naissance à plusieurs organismes destinés à octroyer aux exportateurs un certain nombre d'aides et facilitations en matière d'information, de prospection et de financement mis en exécution à travers un certain nombre de textes de lois et de décrets.

I- les structures de promotion et d'encadrement administratif du commerce extérieur

En matière d'exportations hors hydrocarbures, il y'a des organismes d'appui proprement dits, tels que ALGEX, la CAGEX, la CACI, la SAFEX et autres, mais aussi d'autres organismes qui sont aussi importants et qui apportent un soutien indirect aux exportateurs tels que la douane, l'administration fiscale, les ports, les entreprises de transport, les banques et les assurances. Dans cette section, nous allons nous contenter de présenter les missions assignées à ces différents organismes, leur apport réel en matière d'exportations hors hydrocarbures sera analysé dans le dernier chapitre.

1- L'agence Algérienne de promotion de commerce extérieur (ALGEX)

L'ALGEX, est un établissement public à caractère administratif sous la tutelle du ministère du commerce créée par le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004, en remplacement de la PROMEX. Cette dernière créée en 1996, était en effet confrontée dès le départ au problème de son statut d'EPA qui l'a limité dans ses actes et sa politique salariale pour attirer le personnel adéquat, ce qui a constitué un handicap à l'expansion et à l'efficacité de son action.

1 - Les principaux organismes d'appui : PROMEX, CAGEX, FSPE ont été créés en 1996, la même année le gouvernement avait adopté un dispositif de 15 mesures de soutien aux exportations.

Les principales missions de L'Algex sont¹ :

- D'aider les exportateurs à connaître et à comprendre les règles et les pratiques du commerce international notamment les mesures incitatives à l'export, les accords et conventions, les droits de douane, la fiscalité, les barrières non tarifaires, les prix, les normes, la qualité et l'emballage et les avantages fiscaux et douaniers ;
- De les assister dans leurs efforts de prospection à la recherche de débouchés et de créneaux porteurs sur les marchés étrangers en matières de marchés émergents et spécifiques, d'opportunités de placement de leurs produits et services et des mise en relation d'affaires avec des partenaires étrangers ;
- De les accompagner dans les manifestations commerciales à l'étranger grâce aux informations sur le pays d'accueil, et à son service d'appui pour organiser de manière professionnelle leur participation ;
- De mettre à leur disposition la maison de l'exportateur (Dar El Moussadder) dont les missions sont d'accroître leurs exportations et leurs parts de marché, d'améliorer leurs performances, d'explorer de nouveaux marchés et de leur assurer une interface institutionnelle.

Par ailleurs, ALGEX constitue un outil didactique pour les acteurs du commerce extérieur du fait qu'elle organise périodiquement à leur profit, des séminaires, des journées d'études et d'information et des ateliers spécialisées. ALGEX, est aussi un ensemble de réseaux et de bases de données d'informations spécialisées, dont l'accès est disponible et gratuit.

2- La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)²

Elle a pour mission de fournir aux Pouvoirs Publics, sur leur demande ou de sa propre initiative, des avis, des suggestions et des recommandations sur les questions et préoccupations intéressant directement ou indirectement au plan national, les secteurs du commerce de l'industrie et des services.

1 - Voir le site de l'Algex : www.algex.dz

2 - Voir le site internet : www.caci.dz

En matière de commerce international elle a pour mission d'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieurs. Elle est chargée :

- D'émettre, viser ou certifier tout document, attestation ou formulaire présentés ou demandés par les agents économiques et destinés à être utilisés principalement à l'étranger ;
- D'organiser ou de participer à l'organisation de toutes rencontres et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger tels que les foires, salons, colloques, journées d'études et missions commerciales visant la promotion et le développement des activités économiques nationales et des échanges commerciaux avec l'étranger ;
- De réaliser toute action et étude pouvant concourir à la promotion des produits et services nationaux sur les marchés extérieurs ;
- De proposer toute mesure tendant à faciliter et à promouvoir les opérations d'exportation des produits et services nationaux ;
- D'établir des relations et de conclure des accords de coopération et d'échanges mutuels avec les organismes homologues ou similaires étrangers ;
- D'adhérer aux organismes régionaux ou internationaux de même nature ou poursuivant le même but ;
- De participer aux manifestations et actions initiées par les organismes représentatifs poursuivant les mêmes objectifs ;
- D'entreprendre des actions d'enseignement, de formation, de perfectionnement et de recyclage en direction des entreprises ;

3- La Société Algérienne des Foires et Expositions (SAFEX)¹

C'est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'office National des foires et expositions (ONAFEX), crée en 1971. Elle exerce ses activités dans les domaines suivants :

- Organisation des foires, salons spécialisés et expositions à caractère national, international, local et régional ;

1 - Voir le site : www.safex-algerie.com

- Organisation de la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger ;
- Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international au moyen de l'information sur la réglementation du commerce international, les opportunités d'affaires avec l'étranger, la mise en relation d'affaires et les procédures à l'exportation ;
- Edition de revues économiques et catalogues commerciaux ;
- Organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences ;
- Gestion et exploitation des infrastructures et structures du palais des expositions.

4- La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)¹

La CAGEX est régie entre autres par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996. Elle exerce une double activité :

- Une activité pour son propre compte ou elle engage ses fonds propres, qui consiste à assurer les risques commerciaux ;
- Une activité pour le compte de l'état et sous son contrôle, relative à l'assurance contre les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles.

Trois catégories de polices sont proposées aux exportateurs :

- Une police globale qui permet à l'exportateur de s'assurer contre le risque de non paiement de sa créance résultant de faits politiques ou de catastrophes naturelles, de non paiement par un acheteur étranger, de décision gouvernementale empêchant le paiement ou son transfert et de l'insolvabilité ou carence d'un acheteur privé. Dans ce cas, l'exportateur doit confier à la CAGEX l'ensemble de son chiffre d'affaires assurable à l'exportation. La durée du crédit accordé à son partenaire ne doit pas dépasser les 180 jours ;
- Une police individuelle s'appliquant pour les mêmes risques énumérés ci-dessus, mais limités à une ou plusieurs opérations d'exportation sans engagement sur le chiffre d'affaires global ;

1- Voir le site : www.cagex.dz

- Une assurance prospection foires et expositions destinée à encourager la recherche de marchés pour l'exportation. Cette assurance couvre pendant une période donnée et à hauteur d'un budget prédéfini contre le risque d'insuccès ;

L'indemnisation est conçue pour couvrir les 80% de la transaction s'il s'agit d'un risque commercial et 90% si le risque couvert est politique.

Par ailleurs, l'existence d'un tel organisme est certes nécessaire, mais dans la pratique son rôle se trouve limité à cause de l'insuffisance de moyens de financement des exportations au niveau des banques primaires. En outre, la mise en place d'un système d'assurance crédit doit être en cohérence avec certains volets de la réglementation bancaire, notamment celui concernant la fixation du délai de rapatriement à un maximum de 120 jours, par un règlement de la banque d'Algérie. Cette limitation restreint la marge de manœuvre des banques primaire.

5- Le Centre Algérien de Contrôle de Qualité (CACQ) :

C'est un organisme public placé sous la tutelle du ministère du commerce, créé par décret exécutif n° 89-147 du 08 août 1989 modifié et complété par le décret exécutif N° 03-318 du 30 Septembre 2003. Dans le cadre des missions qui lui sont confiées le centre est chargé :

- Du développement, de la gestion et du fonctionnement des laboratoires d'analyse de la qualité et de la répression des fraudes qui en relèvent ;
- D'entreprendre tous travaux de recherche appliquée et d'expérimentation relatifs à l'amélioration de la qualité des biens et services ;
- De participer à l'élaboration des normes des biens et des services mis à la consommation, notamment au sein des comités techniques nationaux ;
- De vérifier la conformité des produits aux normes légales ou réglementaires ;
- D'effectuer toutes études ou enquêtes relatives à l'évaluation de la qualité des biens et services ;
- De participer à l'élaboration, à l'harmonisation et à l'uniformisation des méthodes et procédures officielles d'analyse ;

- De contribuer à la prise en charge des actions de labellisation, de certification et d'accréditation ;
- De développer des activités d'assistance, d'audit et d'expertise au profit des opérateurs économiques et assister les entreprises dans la mise en œuvre des programmes de promotion de la qualité ;
- De contribuer en collaboration avec les autorités compétentes à la conclusion des accords et conventions se rapportant à son objet avec les organismes nationaux et étrangers et développer la coopération scientifique liés aux aspects de la qualité ;
- D'organiser des séminaires et rencontres scientifiques, techniques ou économiques au profit des associations de consommation et des professionnels.

Le CACQE emploie pour l'encadrement de ses activités, un personnel technique qualifié spécialisé dans les domaines du contrôle de la qualité, la biologie, la chimie...etc.

6- L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)

Il s'agit d'un service d'aide technique à l'exportation, qui intervient sur l'ensemble des normes et règles techniques internationales en vigueur (directives Européennes, textes réglementaires nationaux, homologations publiques, marques de certification et labels commerciaux...).

Il s'occupe du :

- Recueil d'information normative et réglementaire ainsi que des synthèses sur les prescriptions techniques en vigueur sur les marchés étrangers ;
- Conseil pour la mise en conformité des produits, notamment grâce aux audits technologiques à l'export ;
- Assistance dans les procédures d'homologation et de certification produits.

7- La Coface Algérie

Elle permet aux entreprises Algérienne de disposer d'informations fiables pour évaluer la solvabilité de leurs partenaires commerciaux, grâce à une base de données de plus de 50 millions d'entreprises. Elle permet aux exportateurs de consulter en ligne la note de

solvabilité, de demander une opinion de crédit personnalisée et de commander en cas de besoin un rapport d'information.

II- Les structures de financement de la promotion du commerce extérieur algérien

Il s'agit essentiellement du Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE), et du Fonds national de Régulation et Développement Agricole (FNRDA).

1-Le fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE)

Institué par la loi de finance pour l'année 1996, le FSPE est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs. Il prend en charge le remboursement des dépenses suivantes :

- Au titre de la participation aux foires et expositions à l'étranger: le taux de remboursement varie entre 35% dans le cas d'une participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrite au programme officiel;
- Au titre des frais de transport à l'exportation : le remboursement d'une partie des coûts de transit, manutention et transport intérieur et international à un taux uniforme de 25% pour toutes les destinations et tous les produits. Un taux de couverture préférentiel de 80% est accordé aux opérations d'exportation des dattes et ce pour toutes destinations avec octroi d'une prime de valorisation de 5DA/kg pour l'exportation de la datte conditionnée en ravier de 1kg et moins, à l'exception des dattes en branchettes.

Toute entreprise productrice de biens ou services et tout commerçant régulièrement inscrit au registre de commerce oeuvrant dans le domaine de l'exportation, ouvrent droit au bénéfice d'une aide de ce fonds dès lors que la participation aux foires, manifestations économiques, salons spécialisés se déroulant à l'étranger vise à promouvoir la production nationale, et dès lors que la réalisation d'une opération d'exportation est dûment établie par des documents probants. Les déchets, les produits de récupération ainsi que les peaux brutes, préparées ou semi-finies ne sont pas éligibles à l'aide de l'Etat en matière de transport et de toute marchandise exporté dans le cadre d'un accord intergouvernemental de remboursement de dette.

L'accès à l'aide du fonds pour les exportateurs obéit aux règles suivantes :

- L'accès au financement se fait soit directement sur la base d'une demande présentée au service compétent du ministère du commerce, comme c'est le cas notamment pour le bénéfice de la subvention sur les coûts de transport international, ou indirectement en bénéficiant d'un service subventionné comme c'est le cas pour la participation aux manifestations à l'étranger organisées par la SAFEX ;
- L'accès est subordonné à un accord donné par une commission interministérielle spécialisée, sous l'autorité du ministère du commerce qui statue sur les dossiers qui lui sont soumis. La décision est prise en fonction de la régularité des dépenses sollicitées par rapport à la loi, du montant sollicité et du niveau des ressources disponibles ;
- Dans la pratique, l'exportateur obtient d'abord l'accord de principe, engage lui-même son opération d'exportation sur ses propres fonds et sollicite le remboursement sur la base de justificatifs attestant de la réalisation effective de l'opération, d'où la lenteur avancée par les exportateurs, de l'opération de remboursement¹.

Par ailleurs, il faut noter que sur l'ensemble des rubriques prévues, seules deux ont pu être mises en œuvre, il s'agit de la participation aux foires et expositions à l'étranger et du coût de transport international.

Notons enfin, qu'une future accession à l'OMC, va limiter considérablement l'efficacité de ce fonds, les autorités doivent par conséquent revoir et restructurer le modèle de subvention en concordance avec les exigences et règles de l'OMC.

2-Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA)²

Institué par la loi de finances pour 2000, le Fonds National de Régulation et de Développement Agricole (FNRDA), est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de dattes.

Le soutien accordé par le FNRDA concerne :

1 - Les ressources du fonds ont considérablement diminué après la suppression de la TSA en 2001 qui correspondait à 10% des ressources, d'où le gel de plusieurs remboursements.

2 - Les mesures de soutiens prévus par les deux fonds (FSPE, FNDRA) sont cumulables.

- La prise en charge partielle du taux du crédit d'exploitation accordé par les banques algériennes à hauteur de trois pour cent 3% et ce, au titre du crédit consommé dans la limite du montant du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation durant la même période ;
- L'octroi d'une prime d'incitation à l'exportation de 5 dinars par kg pour les dattes en vrac (dattes naturelles ayant subi les opérations de désinsectisation, de triage et de mise en emballage allant jusqu'à 12kg, et 08 da par kg pour les dattes conditionnées en emballages divisionnaires d'un kg au moins) ;

III- Les autres structures d'accompagnement

1- Le programme Optimexport

Lancé en Mai 2007, ce programme a pour but le renforcement des capacités exportatrices des PME Algériennes dans le cadre du programme de renforcement des capacités commerciales PRCC Algérie. Soutenu à hauteur de 2 millions d'euros par l'agence Française de développement (AFD), ce programme résulte de la coopération Algéro-Française entre l'agence Française de développement (AFD) et le ministère Algérien du commerce, il s'appuie sur deux institutions désignées par le ministère du commerce la CACI et ALGEX. Optimexport s'inscrit dans la logique du renforcement des activités « export » des Pouvoirs Publics algériens et favorise l'accès aux marchés étrangers des entreprises Algériennes activant dans le secteur hors hydrocarbures.

Ce programme a pour missions de :

- Développer l'offre d'informations commerciales à l'international pour les entreprises Algérienne exportatrices et potentiellement exportatrices ;
- Renforcer la formation et la professionnalisation aux techniques du commerce international des acteurs publics et privés concernés par l'exportation ;
- Accompagner les entreprises Algériennes dans leur conquête des marchés étrangers.

Optimexport vise trois groupes de bénéficiaires :

- Les acteurs institutionnels publics et privés Algériens du commerce international ;
- Un groupe pilote d'environ 40 PME Algérienne intervenant dans des secteurs hors hydrocarbures, qui disposera d'un accompagnement personnalisé en deux ans pour le programme d'actions sur mesure à l'international « challenge Optimexport » ;
- Un vivier plus large d'entreprises algériennes exportatrices ou potentiellement exportatrices qui seront sensibilisées, formées et orientée dans leurs conquêtes des marchés étrangers.

L'efficacité de ce programme ne peut être jugée à présent, il faudrait attendre essentiellement les résultats des 40 PME pilotes qui vont bénéficier de l'accompagnement spécialisé.

2- Le Consortium Algéro-Français pour la promotion des exportations hors hydrocarbures

Créé le 28-10/2008, son objectif est d'accroître le volume des exportations des produits hors hydrocarbures et de promouvoir les échanges de produits entre les deux rives de la méditerranée avec une prévision d'exportation à moyen terme sur 3 ans d'un montant de 500 millions d'euros/an.

Ses principaux objectifs sont de :

- Promouvoir les exportations hors hydrocarbures surtout agricoles, agroalimentaires et de la mer ;
- Promouvoir le label Algérie ;
- Constitution d'une banque de données et d'une veille stratégique permanente ;
- Création de laboratoires de certification, d'agrégation et de contrôle de produits agricoles et agroalimentaires ;
- Encadrement technique des producteurs agricoles.

3- L'association des Exportateurs Algériens (ANEXAL)

Créée le 10 Juin 2001, l'ANEXAL est une association régie par la loi N° 90/31 du 24 Décembre 1990. Elle a pour principaux objectifs de :

- Rassembler et fédérer les exportateurs Algériens, défendre leurs intérêts matériels et moraux ;
- Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations et assister et sensibiliser les opérateurs économiques ;
- Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'information et organiser et participer aux salons spécifiques et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger ;
- Intervenir auprès des organismes nationaux ou étrangers (ministères, Ambassades, Administration, Banques, etc.) ;
- Diffuser à l'attention des adhérents, de questionnaires portant sur la nature des difficultés et contraintes rencontrées par les exportateurs aux différents niveaux du circuit des exportations, et élaboration et proposition de plates formes de solutions ;
- Réalisation et diffusion d'une revue « L'exportateur », destinée à l'ensemble des adhérents, exportateurs, ministère, organismes publics, presse... ;
- Accueil de délégations d'hommes d'affaires étranger et de représentants d'organisme internationaux avec programmation de cycles de visites au niveau d'entreprises ainsi que la mise en contact dans la perspective à terme de partenariat ;
- Participation aux rencontres, journées d'études, réunions de coordinations et de travail organisés par les institutions et organismes publics, les auxiliaires à l'exportation ainsi que les organismes internationaux ;
- Collecte d'informations économiques auprès des chambres de commerce, d'Algex, du CNIS, de l'ONS, des banques, des représentations commerciales et des ambassades.

IV- Les autres organismes intervenant dans les opérations de commerce extérieur

Il s'agit de l'administration fiscale, l'administration douanière, les institutions portuaires et les services bancaires.

1- L'administration fiscale

L'intervention de l'administration fiscale dans le soutien aux exportateurs, se manifeste essentiellement à travers les exonérations de l'IBS, de la TAP, et de la TVA¹ au titre des recettes d'exportation. De même que les exonérations de droits de douane et de TVA au titre de l'importation d'intrants entrant dans la fabrication de produits destinés à l'exportation.

2- L'administration douanière

Depuis sa promulgation le 21 juillet 1979, le code des douanes Algérien a connu des correctifs², tels que ceux apportés par la loi 98-10 du 22/08/1998 portant amendement du code des douanes, dont les plus importants sont :

- La facilitation des procédures par le remplacement des cautions ordinaires par des hypothèques privilégiées sur les locaux, propriété des opérateurs, la suppression du régime de Draw back³ remplacé par le régime du réapprovisionnement en franchise ;
- L'introduction de la valeur transactionnelle issue de l'article 7 du GATT/OMC ;
- La mise en adéquation de certaines dispositions conventionnelles issues de l'OMD ('Kyoto, Istanbul, etc.) avec le dispositif douanier national ;

Depuis 1998, les lois de finance qui se sont succédées ont apporté des modifications telles que les mesures visant à protéger la propriété intellectuelle et la lutte contre la contrefaçon.

1 - Le seul problème qui se pose est la récupération de la TVA sur des produits exportés, mais qui au départ, n'étaient pas destinés à l'exportation.

2 - K.Khélifa « Le code des douanes, en quête d'identité : un trentenaire agité », in le phare n°122, juin 2009.

3 - Le Draw back est un régime qui permettait à un exportateur d'obtenir au moment de l'exportation de sa marchandise, le remboursement de tous les droits et taxes à l'importation qui ont frappé les intrants intégrés dans la production de sa marchandise.

Concernant les exportateurs, ce sont les dispositions du code des douanes consacrées aux régimes douaniers économiques¹ qui sont d'un plus grand intérêt. Ces régimes consistent à aménager des espaces juridiques permettant de faire bénéficier des personnes physiques ou morales, sous certaines conditions, de la suspension des droits et taxes. Ceci peut aider les exportateurs à améliorer leur trésorerie et faire baisser leurs coûts de production et de commercialisation et par conséquent à être plus compétitifs.

Notons également que les différents accords et conventions internationaux, signés par l'Algérie exigent le rapprochement des législations en vue de leur application par l'administration des douanes.

3- Les ports

C'est sans doute au même titre que les douanes, l'organisme qui pose le plus de problèmes pour les exportateurs. A ce niveau l'efficacité des ports réside essentiellement dans la gestion du délai entre l'arrivée au port et son embarquement.

Le système portuaire Algérien, est composé de dix (10) ports (Alger, Bejaia, Annaba, Ghazaouet, Oran, Tenes, Skikda, Arzew, Mostaganem, Djen-djen), qui sont gérés par six entreprises portuaires ayant le statut d'entreprises publiques économiques (EPE), organisées sous la forme de sociétés par actions détenues par le holding public services. Ce système se manifeste par la concentration au sein d'une seule entité de gestion, de plusieurs missions : gestion du domaine public portuaire, coordination et développement des principales activités portuaires commerciales de manutention, acconage, pilotage, lamanage et de remorquage.

L'avènement du transport multimodal et de la conteneurisation, ont modifié le fonctionnement des ports, cela permet d'augmenter l'efficacité et la rapidité du transport en accélérant les opérations de manutention au port, en réduisant très sensiblement les besoins d'emballage et en abrégant le processus de desserte². Mais ces gains de productivité ne peuvent être réalisés, que si les ports disposent d'installations suffisantes et assurent grâce à une manutention rentable une rotation rapide des navires. En effet, l'Etat doit à tout prix moderniser les ports pour améliorer l'accueil des navires et le traitement des marchandises (organisation du travail, productivité des équipements, espace, contrôle). Il faut également

1 - Ils seront développés dans le paragraphe suivant.

2- S.Rebika : « Le développement de la conteneurisation et son impact sur le commerce extérieur de l'Algérie : cas du port d'Oran », colloque international sur la conteneurisation, université de Béjaia, 02 et 03.juillet 2005.

que la main d'œuvre portuaire soit qualifiée et apte à utiliser le matériel à la fois complexe et coûteux que nécessite la spécialisation de la manutention.

A cet effet, des mesures de facilitation sont accordées dans le but d'encourager les exportations Algériennes, telles que :

- Les marchandises destinées à l'exportation sont exonérées de taxes pendant une durée de 10 jours pour le transit au port ;
- Quand il s'agit de quantités importantes de marchandises à exporter les exportateurs bénéficient de 50% de réduction sur la manutention ;
- Récemment un accord a été signé entre les douanes et le ministère de l'agriculture pour l'exportation de dattes à travers des couloirs verts.

Concernant le transport, bien que le FSPE rembourse en partie le transport, pour le pavillon national, les exportateurs recourent largement aux autres transporteurs internationaux à cause notamment des délais. Quant au transport aérien, il est quasi monopolisé par air Algérie, à cause de l'insuffisance de l'offre, ce qui engendre des retards important des vols surtout pour les délais courts et les denrées périssables.

4- Les services bancaires

Les banques accompagnent les exportateurs à plusieurs niveaux, financement, domiciliation, ouverture de crédits documentaires et encaissement. Elles doivent également jouer un rôle de conseil et d'appui.

La réglementation du contrôle des changes et la centralisation de la gestion des avoirs en devises par la banque d'Algérie ainsi que les délais de rapatriement introduisent des contraintes qui limitent les possibilités de financement, la gestion des comptes devises et l'accès au change. En effet, la réglementation en matière de change rend les banques primaires expressément solidaires de leurs clients pour tout incident survenant en matière de réalisation financière de toute opération d'exportation. Par ailleurs, les difficultés de refinancement des effets nés des opérations d'exportation auprès de la banque centrale n'encouragent pas les banques primaires à soutenir l'exportation, ce qui handicape les exportateurs en matière d'accès au crédit et de réalisation de leurs opérations à l'étranger. Il est à noter également les délais de domiciliation des opérations et d'encaissement qui sont

assez longs de même que les procédures de paiement de services importés ou de change pour les frais de mission.

V- Les récentes mesures de facilitations commerciales

Comme nous l'avons mentionné précédemment depuis le milieu des années 80, après le retournement du marché pétrolier, la promotion des exportations hors hydrocarbures est appréhendée comme une nécessité par les pouvoirs publics.

Nous allons tenter dans ce paragraphe de passer en revue les récentes mesures entreprises par les pouvoirs publics en vue de renforcer les capacités exportatrices de nos entreprises.

1-Les mesures fiscales

Les principaux avantages fiscaux accordés aux exportateurs sont¹ :

1-1- Exonérations en matière d'impôts directs

Il s'agit essentiellement de :

- L'exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et de la suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation ;
- L'exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle TAP du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation, à savoir le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation² ;
- Suppression du versement forfaitaire VF. Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises.

1 - Ministère du commerce direction de la promotion des exportations : recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures, Avril 2007.

2- Article 220-3 du code des impôts directs et taxes assimilées.

1-2- Exonération en matière de chiffre d'affaires

Il s'agit des facilitations suivantes :

- Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions¹ ;
- Franchise de TVA pour les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destinés soit à l'exportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation ;
- Restitution de la TVA pour les opérations d'exportation de marchandises, de travaux, de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée par l'article 42 du code de TVA.

2- Les mesures douanières

Les régimes économiques permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations. La législation Algérienne a prévu, fixé et défini ces régimes dans la loi n°79-07 du 21 Juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes chapitre 07. Ces régimes comprennent :

- L'entrepôt des douanes : aux termes des articles de 129 à 164 du code des douanes « *l'entrepôt des douanes est un régime qui permet l'emmagasiner des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économique* ». les modalités et conditions d'exercice de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du directeur Général des douanes n°05 et n°06 du 03 Février 1999;
- L'admission temporaire : les articles 174 à 185 du code des douanes et les décisions du directeur général des douanes n°04 et n°16 du 03 février 1999 précisent les modalités et conditions d'application de l'admission temporaire pour le perfectionnement actif et l'exportation en l'état ;

1 - Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

- Le réapprovisionnement en franchise : c'est un régime douanier qui permet d'importer en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitifs. (articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la Décision d'application du Directeur Général des douanes n°17 du 03 février 1999) ;
- L'exportation temporaire : c'est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibition à caractère économique et dans un but défini, de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, une ouvraison, un complément de main d'œuvre ou une réparation (les articles e 193 à 196 du code des douanes et la décision du directeur Général des Douanes n°13 du 03 février 1999 relatif à l'exportation temporaire).

Parmi ces régimes, deux intéressent particulièrement les exportateurs, il s'agit du régime de l'entrepôt sous douane et de l'admission temporaire. La nouveauté apportée par les amendements du code des douanes en 1998, a consisté à assouplir l'accès à ces régimes douaniers économiques en les ouvrant à l'initiative des personnes physiques ou morales privées.

Il est à noter que ces régimes sont soumis à des procédures extrêmement précises, définies dans le code lui-même et sont détaillées dans des notes. Elles sont malheureusement souvent méconnues par les exportateurs, l'administration douanière est donc tenue de les vulgariser. Enfin, les exportateurs doivent s'acquitter d'une redevance de 0.4% sur la valeur déclarée de leurs exportations, redevance instituée par l'article 238 bis du code des douanes. Toutefois la loi de finance pour 2004 (articles 35 et 36) a révisé les dispositions de cet article pour instituer des tarifs spécifiques au titre des prestations de service effectués par l'administration douanière.

3- Le contrôle des changes

La législation bancaire a accordé des avantages aux exportateurs en matière de délais de transfert des recettes d'exportation et la rétrocession des montants d'exportation en devises.

- Délai de rapatriement : l'article 11 du règlement de la banque d'Algérie n°91-13 du 14 août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbures et l'article 31 du règlement n°95-07 du 23 Décembre 1995 modifiant et remplaçant le règlement n°92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes, fixent ce délai à 120 jours ;
- Rétrocession des recettes d'exportation : l'inscription des recettes d'exportation hors hydrocarbures est fixée par plusieurs textes de loi. Actuellement, le pourcentage des recettes d'exportations hors hydrocarbures et produits miniers, ouvrant droit à l'inscription aux comptes devises des personnes morales est déterminé ainsi :
 - 50% du montant en compte Dinars ;
 - 30% du montant en compte devise personne morale ;
 - 20% du montant en compte devise intitulé exportateur (qui peut être utilisé à la discrétion de l'exportateur et sous sa responsabilité) ;
- Exportation de produits sous le régime de la consignation : il s'agit d'exportation de produits qui seront vendus par dépositaire ou un commissionnaire établi à l'étranger à un prix fixé par l'exportateur.

En matière de contrôle de change, l'article 12 du règlement de la Banque d'Algérie n°91-13 du 14 août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbures définit les modalités de réalisation de ce type d'opération. Selon les dispositions de ce règlement, l'exportateur est tenu de fournir à la banque domiciliataire de l'opération un relevé des comptes de ventes accompagnées des factures définitives tirées sur les acheteurs étrangers. Dans ce cas, il est nécessaire de procéder à la vente du produit ou sa réimportation dans un délai maximum d'un an à compter de la date de son expédition.

4- Les mesures logistiques

Cinq mesures de facilitations ont été mises en œuvre par l'entreprise Portuaire d'Alger (APAL), depuis le début de l'année 2003, celles-ci portent sur :

- L'affectation d'un magasin aménagé à recevoir en priorité les marchandises destinées à l'exportation d'une superficie de 1000 m² au quai n°09/2 zone nord accès n°01 ;
- L'affectation d'un terre-plein de 1.862 m² à la zone centre pour la mise à quai des marchandises destinées à l'exportation ;

- Une franchise de 10 jours pour le paiement des frais d'entreposage et de magasinage avant embarquement, des marchandises d'origine algérienne destinées à l'exportation ;
- Des dégrèvements modulés, des frais de manutention et d'acconage pour les cargaisons à exporter, selon la régularité et le volume des opérations ;
- L'ouverture d'un bureau de liaison permanent de l'entreprise portuaire, et disposant d'une ligne téléphonique au terminal à conteneurs (guichet unique) pour informer les opérateurs et faciliter les expéditions des exportateurs.

5- Le contrôle sanitaire et phytosanitaire

Le dispositif législatif et réglementaire mis en place par les pouvoirs publics porte sur le contrôle phytosanitaire aux frontières pour l'exportation des produits agricoles. Conformément aux conventions et accords internationaux qui régissent les échanges commerciaux, le contrôle phytosanitaire, qui est sanctionné par l'établissement du certificat phytosanitaire, a pour objet de conférer aux végétaux destinés à l'exportation les garanties phytosanitaires exigées par le pays importateur. Les animaux (volailles, chevaux, gibiers...) et produits d'origine animale (viandes, œufs, miel, laine peaux non traitées....) sont soumis au régime de la dérogation sanitaire d'exportation qui certifie qu'aucune maladie à déclaration obligatoire n'a été déclarée dans le pays exportateur. Un contrôle sanitaire de ces produits est effectué aux frontières par les services vétérinaires.

Certains produits soumis au contrôle vétérinaire aux frontières ne sont pas soumis à l'obligation de la dérogation sanitaire. Il s'agit :

- Des produits animaux traités ou transformés (Lait et produits laitiers...);
- Les aliments concentrés destinés à l'alimentation animale.

Le système EAN est un système internationalement agréé pour l'identification et la codification de tous biens de consommation. A l'exportation, le produit ne portant pas le code à barre EAN est refusé par la distribution. Pour cela l'exportateur doit :

- Immatriculer ses produits selon la norme EAN ;
- Veiller au respect des normes EAN dans la réalisation de ses codes barres ;
- Prévoir suffisamment à l'avance cette codification pour ne pas retarder (ou perdre) un marché.

Il est à noter que les procédures bancaires, douanières ou portuaires à accomplir à l'exportation sont pratiquement les mêmes pour tous les produits.

Ce dispositif d'appui aux exportations hors hydrocarbures, montre en théorie que les exportateurs disposent de toutes les facilitations nécessaires durant toutes les étapes de l'opération d'exportation, il reste à savoir sur le terrain pourquoi comme l'ont montré les statistiques relatives au commerce extérieur, ces différentes mesures n'ont pas donné les résultats escomptés. La pertinence de tous ces organismes et mesures sera donc jugée, à l'issue de l'enquête réalisée auprès d'un échantillon d'exportateurs.

Conclusion du chapitre

Ainsi, depuis l'indépendance l'Algérie a franchi un pas énorme en matière de politique commerciale et a tenté tant bien que mal d'offrir un climat favorable aux exportations hors hydrocarbures. Toutes les conditions semblent donc être réunies pour que ces dernières connaissent un véritable essor mais dans la réalité il n'en est rien, comme l'ont montré les statistiques relatives au commerce extérieur, en 2008, les exportations hors hydrocarbures n'ont représenté que 3% des exportations totales de l'Algérie.

Est-ce nos entreprises qui ne sont pas assez compétitives ou alors c'est la politique de promotion qui ne semble pas appropriée ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre dans le prochain chapitre.

Chapitre VI

Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

Introduction

La faible part détenue par les exportations hors hydrocarbures dans les exportations totales de l'Algérie, malgré un dispositif de soutien sensé les encourager, montre que nos entreprises sont réellement soumises à des contraintes qui sont issues soit de leur propre stratégie (ou absence de stratégie) soit de leur environnement macro-économique à travers ses différentes institutions.

Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises exportatrices présentant des activités, des tailles et des natures juridiques différentes. Nous avons donc élaboré un questionnaire dont l'objectif est de répondre à plusieurs questions : comment l'exportation est abordée par nos entreprises ? Découle t-elle d'une stratégie élaborée et prédéfinie, ou résulte t-elle d'une simple saisie d'opportunités occasionnelles ? Comment l'exportation est-elle organisée ? Comment les pays sont-ils choisis et quels sont les principaux critères de choix ? Enfin, Quelles sont les forces et faiblesses de nos entreprises à l'exportation ?

A l'issue de ce questionnaire, les contraintes soulevées par les exportateurs, nous permettrons par la suite de répondre à la problématique posée au début de ce travail : quelles stratégies pour les entreprises Algériennes dans le cadre des exportations hors hydrocarbures ?

SECTION 1 : LA STRATEGIE DES ENTREPRISES ALGERIENNES A L'EXPORTATION HORS HYDROCARBURES : ANALYSE A PARTIR DES RESULTATS D'UNE ENQUETE

Comme nous l'avons vu tout au long des chapitres précédents, la réussite à l'exportation est subordonnée d'une part, à la nature de la stratégie suivie par l'entreprise elle-même, et d'autre part, à la qualité des dispositifs d'appui mis en place par les Pouvoirs Publics.

Aussi, pour détecter la vision qu'ont les entreprises de l'exportation et la façon dont elles s'y prennent, mais aussi les handicaps auxquels elles sont confrontées et les forces qu'elles jugent détenir, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons tenté de distribuer à des entreprises présentant des secteurs d'activité, des tailles et des natures juridiques différentes. Nous nous sommes également rapprochés de quelques organismes d'appui (ALGEX, ANEXAL, Optimexport), afin de collecter des informations complémentaires concernant à la fois leurs apports aux exportateurs sur le terrain, ainsi que les principales contraintes soulevées par ces derniers.

I- Méthodologie du questionnaire

1- Confection du questionnaire

Pour mettre en exergue, d'une part, la démarche suivie par les entreprises Algériennes pour s'assurer une présence sur les marchés étrangers, et d'autre part, les atouts et surtout les handicaps à l'exportation, nous avons confectionné un questionnaire qui s'articule autour des axes suivants :

- Caractéristiques générales de l'entreprise : a cet effet, nous avons retenu quatre critères pour choisir les entreprises : l'activité, la taille et la nature juridique. Le choix de ces critères répond au souci de faire apparaître d'une part, la contribution du secteur privé et des PME aux exportations hors hydrocarbures, et d'autre part, l'existence de contraintes (ou forces) spécifiques à certaines entreprises comparativement à d'autres;
- Motivations à l'exportation et organisation de l'opération d'exportation;

- Démarche stratégique entreprise à l'exportation, à savoir existence ou pas de diagnostic à l'international ;
- Méthode de prospection et critères de sélection des marchés étrangers
- Choix du mode de présence ;
- Forces et faiblesses à l'exportation ;

Le questionnaire est composé de quinze questions, fermées, afin de faciliter la collecte, cependant, des informations complémentaires sont recueillies sur place lors de la réalisation du questionnaire.

2- L'échantillonnage

Cerner la population des entreprises exportatrices est difficile. Certes des organismes publics tels qu'Algex, le CNIS et la CACI donnent l'annuaire des entreprises exportatrices, mais leur nombre est loin d'être exact. D'abord au niveau d'Algex, certaines entreprises sont inscrites dans l'annuaire des exportateurs, mais dans la pratique elles n'ont jamais exporté. Quant au CNIS, qui est la source principale des statistiques relatives au commerce extérieur, il n'enregistre que l'expéditeur des cargaisons et son NIS (numéro national d'identification statistique). Aussi, plusieurs unités d'une même entreprise peuvent apparaître comme des exportateurs différents, et à l'inverse des entreprises qui ont recours à un même expéditeur (comme la presse), vont apparaître comme un seul exportateur. Enfin, certaines entreprises sont répertoriées comme étant exportatrices, mais en réalité leur opération de vente à l'étranger rentre dans le cadre des opérations de compensation effectuées par les Pouvoirs Publics il y a une vingtaine d'années, notamment vers l'URSS.

Selon le dernier annuaire des exportateurs Algériens établi par la CACI pour l'année 2008, le nombre d'exportateurs s'élève à 468 entreprises intervenant dans des secteurs d'activité différents, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°24 : Nombre d'exportateurs Algériens par secteur d'activité pour l'année 2008

Secteur d'activité	Nombre
- Commerce multiple et import-export	12
- Déchets ferreux et non ferreux	30
- Edition et arts graphiques	11
- Elevage, produits de l'élevage et produits agricoles	65
- Equipements et articles électriques, électroniques et électroménagers	25
- Equipements, matériels et produits de l'industrie mécanique	12
- Liège et articles en bois	24
- Matériaux de construction et céramique	10
- Papier et carton	16
- Agroalimentaire et agro-industrie	83
- Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires	35
- Produits de l'artisanat	13
- Produits de la maroquinerie, cuirs et peaux	17
- Produits de la pêche	30
- Produits miniers	13
- Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre	38
- Produits sidérurgiques et métalliques	28
- Textile et articles de confection	20
- Services	04
Total	486

Source : nos regroupements d'après les données de la CACI

Ce tableau fait apparaître d'une part, la faiblesse du nombre d'exportateurs comparativement au nombre d'importateurs, évalué en 2006 à 40 000¹, et d'autre part, l'existence d'un nombre important d'exportateurs dans les secteurs agroalimentaire, agricole, de la pêche, la chimie et la sidérurgie, la quasi-inexistence d'exportateurs de services (04 exportateurs) et malgré le déclin annoncé du secteur du textile algérien, il existe tout de même vingt entreprises qui arrivent à exporter divers produits en textile. Enfin, le manque d'informations concernant le nombre de salariés de certaines entreprises, ne nous permet pas de montrer la réelle contribution des PME aux exportations hors hydrocarbures.

Le choix de l'échantillon, est effectué selon la méthode par quotas avec un taux de sondage d'environ 10% de la population. Nous avons tenté de toucher des activités et des tailles différentes. Il est à noter que nous n'avons pas questionné des entreprises exportatrices de services bien qu'elles existent (bureaux d'étude et d'expertise industrielle, sous traitance électricité, centre d'appels..), car ces activités nécessitent des savoir-faire, des méthodes de prospection et des techniques de marketing que nous n'avons pas abordé dans ce travail.

1 - D'après l'ALGEX

3- Le déroulement de l'enquête

Notre sondage a donc concerné 30 exportateurs intervenant dans des domaines d'activité différents. L'enquête est réalisée grâce à un questionnaire et des entretiens avec les responsables et parfois le personnel des entreprises chargé de l'exportation.

Ainsi, sur une population de 468 entreprises exportatrices, recensées sur le territoire national, l'échantillon représente 10%, soit 46 entreprises. Sur les 46 questionnaires distribués, nous avons reçu 30 réponses, soit un taux de retour de 65%.

Ce taux s'explique, comme nous l'avons cité plus haut, par le fait que certaines entreprises que nous avons approché, ont déclaré être recensé comme exportateurs, mais en réalité, soit ils n'ont jamais exporté, soit, leur opération d'exportation, est réalisée durant les années 1980, dans le cadre de la compensation de la dette avec l'URSS. Ces opérations ne peuvent donc pas être assimilées à des exportations ordinaires.

Les limites de l'enquête sont également inhérentes à l'éloignement des exportateurs, ces derniers, sont pour la plupart, localisé à Alger, Annaba, Oran, Bejaia, Tlemcen, Constantine, avec seulement 06 exportateurs pour la wilaya de tizi-ouzou. Aussi, nous avons profité de l'organisation du premier salon de l'exportation à Alger, pour approcher les exportateurs et nous entretenir avec eux. Ce salon, à accueilli une soixantaine d'entreprises, des PME pour la plupart exportatrices et potentiellement exportatrices.

II- Analyse et traitement des résultats de l'enquête

1- caractéristiques des entreprises enquêtées

Nous avons classé les entreprises enquêtées en fonction de trois critères :

- Le secteur d'activité ;
- La taille ;
- La nature juridique.

1-1- Le secteur d'activité

La remarque que l'on peut tirer de prime abord, relativement aux entreprises exportatrices, est la diversité apparente des secteurs d'activité dans lesquels l'Algérie détiendrait des avantages comparatifs. En tête on trouve le secteur agroalimentaire et de l'agriculture, et celui de la chimie et de la pétrochimie, mais aussi d'autres secteurs jugés en déclin (textile, habillement), et d'autres secteurs pour lesquels l'Algérie dispose d'un potentiel mais qui n'est malheureusement pas valorisé (papier, carton, industrie électrique, électronique, mécanique, travaux publics, imprimerie), ces secteurs bien qu'ils ne soient pas assez affirmés ils ne cachent pas moins un potentiel important à condition qu'ils soient exploités.

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

Tableau n° 25 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'activité

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
- Agroalimentaire, agriculture	09	30
- Chimie - Pétrochimie	06	20
- ISMMEE*	06	20
- Textile, cuir, habillement	03	10
- Papier et cartons	02	06.67
- Imprimerie et édition	01	03.33
- Travaux publics	01	03.33
- Industries diverses (production de verre, production de granulats, carbonate de calcium et des pierres ornementales)	02	06.67
	30	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

* industrie sidérurgique, métallique, mécanique, électrique et électronique.

1-2- La taille

La deuxième caractéristique des entreprises enquêtées, concerne la présence de plus en plus importante de PME, parmi les entreprises exportatrices. Notre échantillon est composé de 70% de PME comme le montre le tableau suivant.

Tableau n°26 : répartition des entreprises enquêtées selon la taille

Taille	Nombre d'entreprises	%
Grandes	09	30%
Petites	21	70%
Total	30	100%

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

1-3- La nature juridique

Depuis le début des années 1990, le privé accroît de plus en plus sa place dans les exportations hors hydrocarbures. Il représente 70% des entreprises exportatrices enquêtées.

Tableau n°27 : Répartition des entreprises selon la nature juridique

Nature juridique	Nombre d'entreprises	%
Publiques	09	30%
Privées	21	70%
Total	30	100%

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

Nous allons donc, en croisant ces trois critères essayer de comprendre les motivations de ces entreprises à l'exportation, la démarche stratégique (s'il y en une) suivie pour y parvenir, les critères pris en compte pour sélectionner puis choisir les marchés étrangers et le mode de présence adéquat et enfin, les forces qu'elles jugent détenir pour affronter ces marchés et les handicaps qui freinent ou même empêchent le renouvellement de leur expérience à l'export.

2- Motivations à l'export et organisation de l'opération d'exportation

L'objectif recherché par cette première série de questions, est de déceler le degré de prise en considération de la dimension internationale et plus particulièrement de l'exportation dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de voir si l'exportation découle d'une stratégie réfléchie et élaborée pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise, c'est-à-dire, une stratégie offensive de conquête de marchés étrangers, ou bien elle fait suite à des commandes spontanées reçues de l'étranger, ce qui donne lieu à des exportations occasionnelles et sporadiques.

C'est également de la motivation de l'entreprise à l'export et de la durabilité de cette dernière que dépend sa dimension organisationnelle dans l'entreprise. En effet, la mise en place d'une structure export, service ou département (ou même filiale commerciale), chargée de la collecte, de l'étude et du choix des marchés, dépend de la fréquence des opérations d'exportation.

2-1- Les motivations à l'export

Les raisons qui peuvent pousser les entreprises à exporter sont diverses, nous les avons scindé en trois catégories :

- Pour certaines entreprises, l'exportation fait suite à une commande spontanée reçue de l'étranger, le plus souvent grâce au réseau de connaissances de l'entreprise. En effet, la plupart des entreprises étant importatrices de leurs matières premières, cela leur permet de tisser des relations d'affaires avec leurs partenaires qui jouent le rôle de courtiers sur les marchés étrangers. Ces commandes peuvent également naître suite à la participation à des foires ou salon internationaux. 40% des entreprises enquêtées ont déclaré avoir exporté grâce à des commandes spontanées ;
- Pour certains produits, l'exportation apparaît comme un débouché pour des excédents de production, c'est le cas de certains produits agricoles, le verre plat ou le papier. Ainsi, 13.33% des entreprises enquêtées exportent pour écouler une production excédentaire ;
- Enfin, pour la majorité des entreprises questionnées, l'exportation est appréhendée comme une stratégie offensive visant à assurer leur pérennité et leur croissance, dans un environnement caractérisé par une vive concurrence. C'est le cas de 70% des entreprises. Cela ne les empêche pas toutefois, de répondre à des commandes sporadiques faute d'effort de prospection.

Tableau n°28 : motivations à l'exportation

Motivations à l'exportation	Total*		Privée		Publiques		Grandes		Petites	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
- répondre à des commandes spontanées	12	40	7	33.33	05	55.55	08	88.88	06	28.57
- écouler une production excédentaire et faire face à la faible demande locale	04	13.33	03	14.29	01	11.11	02	22.22	02	9.52
- assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise	21	70	16	76.2	05	55.55	04	44.44	17	80.75

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

* certaines entreprises ont choisi deux voire trois réponses.

Ces résultats montrent que la plupart des entreprises ont pris conscience de la nécessité d'exporter pour assurer leur survie, mais cela ne se traduit malheureusement pas, pour la plupart, par la mise en place d'une démarche stratégique pour y parvenir.

2-2- La dimension organisationnelle de l'activité d'exportation

L'existence ou non d'une structure (service, direction, département) chargé de l'exportation, renseigne sur l'importance de l'activité export au sein de l'entreprise. 66.67% des entreprises questionnées possèdent une structure chargée de l'exportation, généralement sous forme d'un service export. Ici le facteur taille n'est pas vraiment significatif, puisque c'est le même pourcentage de petites et de grandes entreprises, qui ont déclaré avoir une structure chargée de l'exportation.

Notons au passage que l'inexistence d'un service export ne veut pas forcément dire que les entreprises n'ont pas de stratégie à l'export, puisque 60% des entreprises qui ne possèdent pas de service export ont quand même déclaré s'engager à l'export pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise. L'inexistence de cette structure est dûe au fait que les entreprises sont nouvellement exportatrices, et n'ont pas encore développé un courant d'affaires régulier, justifiant la mise en place d'une structure organisationnelle dédiée à l'exportation.

Pour d'autres entreprises, grandes pour la plupart, bien que l'exportation ne soit pas occasionnelle, c'est le service commercial qui s'occupe aussi de l'exportation, il n'y a donc pas de séparation entre la clientèle locale et la clientèle étrangère. Mais pour la majorité des entreprises, ce sont celles qui appréhendent l'exportation comme une stratégie offensive qui ont également un service export.

Tableau n°29 : Organisation de l'activité d'exportation

Existence d'une structure export	Total		Privées		Publiques		Grandes		Petites	
	Nbre	%								
- Possèdent une structure chargée de l'exportation ;	20	66.67	15	71.43	05	55.56	06	66.67	14	66.67
- Ne possèdent pas de structure chargée de l'exportation	10	33.33	06	28.57	04	44.44	03	33.33	07	33.33
Total	30	100	21	100	09	100	09	100	21	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

2- 3- Mise en place d'un diagnostic à l'exportation

Comme nous l'avons vu dans la première partie, dans le chapitre consacré à la mise en place d'une stratégie à l'exportation, la mise en œuvre de toute démarche stratégique est subordonnée à la réalisation d'un diagnostic externe et interne. En matière d'exportation, il sert à sélectionner les marchés potentiels pour lesquels le produit sera accessible, compte tenu du degré de concurrence, de l'effort d'adaptation à consentir ainsi que de la capacité des différentes fonctions de l'entreprise à mener à bout l'opération d'exportation (capacité de production, moyens financiers).

2-3-1- Le diagnostic externe

63.33% des entreprises questionnées ont déclaré recourir à un diagnostic externe, toutefois ce dernier se limite dans la majeure partie des cas à la collecte de renseignements sur les différents marchés et clients à l'origine des commandes. Des missions sont parfois organisées sur place. On constate également que 66.67% des grandes entreprises ne recourent pas à un diagnostic externe, ce qui confirme une fois de plus que le facteur taille n'influe pas sur la formulation de la stratégie à l'exportation.

Ce diagnostic revêt pourtant, une importance capitale, du fait que pour certaines industries, l'accès à certains marchés est très difficile. A titre d'exemple, les secteurs agricole et agroalimentaire, sont soumis à des normes internationales et nationales très rigoureuses, dont la connaissance va permettre à l'entreprise, d'entreprendre les investissements nécessaires pour adapter les produits ou bien cibler des marchés dans lesquels les produits ont plus de chance de se vendre.

Tableau n°30 : Mise en place d'un diagnostic externe

Diagnostic externe	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
- Recourent à un diagnostic externe ;	19	63.33	04	44.44	15	71.43	03	33.33	16	76.19
- Ne recourent pas à un diagnostic externe	11	36.67	05	55.56	06	28.57	06	66.67	05	23.81
Total	30	100	09	100	21	100	09	100	21	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

En croisant les deux critères, possédant une structure chargée de l'exportation et effectuant un diagnostic externe, on constate que 25% des entreprises qui possèdent une structure à l'export ne font quand même pas de diagnostic externe avant d'exporter, la raison principale est que ces dernières travaillent le plus souvent avec des clients connus, et ne voient pas la nécessité d'effectuer un diagnostic externe, ce qui confirme que ces dernières se contentent de répondre à des commandes émanant de clients connus, sans aller chercher elles même de nouvelles opportunités.

Par contre 40% des entreprises, qui ne possèdent pas de structure à l'export, recourent quand même à un diagnostic externe, ces entreprises sont à 100% des PME, dont la volonté d'aller chercher les opportunités et limiter les risques est confirmé, mais étant donné qu'elles sont nouvellement exportatrices une structure export n'est pas encore justifiée, du fait que c'est le responsable qui s'occupe de ce diagnostic.

Tableau n°31: Croisement des deux critères : existence d'une structure à l'export et diagnostic externe.

Existence d'une structure export	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
- Ont une structure chargée de l'exportation et ne font pas de diagnostic externe ;	05	25	02	40	03	60	03	50	02	40
- N'ont pas de structure à l'export et font un diagnostic externe.	04	40	01	25	03	75	00	00	04	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

2-3-2- Le diagnostic interne

Le diagnostic interne, sert à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise à l'exportation. Il s'agit d'analyser sa capacité à exporter en termes de compétitivité des produits, capacité de financement, capacité de production et de maîtrise des opérations logistiques.

83.33% des entreprises, déclarent recourir à un diagnostic interne avant d'exporter, toutefois, ce diagnostic se limite à l'analyse de la conformité du produit fini et son adaptation au marché visé. Les entreprises qui ne recourent pas à un diagnostic interne sont généralement des entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits standard qui ne nécessitent pas

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

d'adaptation aux marchés étrangers (verre plat, matériels de travaux publics). Plusieurs entreprises, faute de diagnostic interne, ont perdu des marchés, car leurs capacités de production n'étaient pas suffisantes pour honorer les commandes.

Tableau n°32 : Mise en place d'un diagnostic interne

Diagnostic interne	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%								
- Recourent à un diagnostic interne ;	25	83.33	08	88.89	17	80.95	07	77.77	18	85.71
- Ne recourent pas à un diagnostic interne	05	16.67	01	11.11	04	19.05	02	22.22	03	14.29
Total	30	100	09	100	21	100	09	100	21	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

Notons également qu'il y'a une dissociation de la part des exportateurs entre le diagnostic externe et le diagnostic interne. Dans le sens où, certaines entreprises recourent à un diagnostic interne mais ne font pas de diagnostic externe, du fait comme nous l'avons signalé précédemment, que les entreprises travaillent ou traitent avec des clients connus.

3- La sélection et le choix des marchés étrangers

Il s'agit dans ce paragraphe de voir quels sont les critères pris en considération par les exportateurs pour choisir les marchés étrangers. Autrement dit, y a t-il un effort de prospection ? La sélection est-elle basée sur la proximité ? Les entreprises privilégient –elles un nombre élevé de marchés ou se contentent –elles d'un nombre limité ?

3-1- Les méthodes de prospection des marchés

Il s'agit de voir, quelles sont les méthodes utilisées pour la prospection. Pour la majorité des exportateurs, le choix et l'accès au marché se fait grâce à leur réseau de connaissances à l'étranger (50% des entreprises questionnées), cela se fait généralement par le biais de leurs fournisseurs, étant donné que la plupart des entreprises sont importatrices de leurs matières premières, cela leur permet d'avoir leurs correspondants comme des interlocuteurs sur les marchés étrangers. Les marchés sont également obtenus grâce aux relations familiales (parents et cousins à l'étranger) notamment en Europe ou il y'a une très

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

forte immigration Algérienne (huile d'olive, fromage). A noter que 77.78% des entreprises publiques bénéficient des marchés grâce à leurs réseaux de connaissances.

L'accès au marché se fait également grâce à des organismes d'appui et autres associations et par le biais de manifestations officielles, notamment les foires internationales, ce qui confirme le caractère aléatoire des exportations.

Seulement 30% des entreprises déclarent accéder aux marchés uniquement après une collecte d'informations sur les marchés ciblés, à travers des missions à l'étranger. Cette étude porte sur l'accessibilité du produit, la proximité (ce qui facilite l'accès à certains circuits comme le transport et la banque), la disponibilité de l'information sur le marché, l'existence d'accords politiques, de normes moins rigoureuses, disponibilité de réseaux d'affaires ou d'échange avec les associations professionnelles, facilité de visas. La prospection et la négociation se font généralement par le haut responsable ou une personne proche. Ce qui est parfois, notamment pour les PME, à l'origine du manque de professionnalisme dans les études de marchés étrangers.

Tableau n°33 : Les méthodes de prospection des marchés étrangers

Méthodes de prospection	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%								
- Après une collecte d'informations sur le marché étranger ;	09	30	01	11.11	08	38	03	33.33	06	28.57
- Grâce au réseau de connaissances de l'entreprise ;	06	20	01	11.11	05	24	01	11.11	05	23.8
- Les deux	15	50	07	77.78	08	38	05	55.56	10	47.63
Total	30	100	09	100	21	100	09	100	21	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

3-2- Les sources d'information concernant les marchés extérieurs

L'accès à un marché est subordonné à l'existence d'un certain nombre d'informations relatives à la législation, la fiscalité à l'export, la concurrence, l'existence ou non de barrières, le transport et la logistique. Pour la collecte d'informations l'entreprise peut recourir à différents organismes mis en place par les Pouvoirs Publics (Algex, chambres de commerce,

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

ministères, Coface...). Par ailleurs, l'existence d'une structure interne chargée de la collecte d'informations renseigne sur l'importance accordée à l'information en matière de marchés étrangers cela se fait grâce à l'Internet et organisation de missions à l'étranger. 43.34% des entreprises déclarent recourir à leurs propres moyens pour s'informer sur les marchés étrangers (Internet, déplacement) et ne font par conséquent pas appel aux différents organismes mis en place par les Pouvoirs Publics (Algex) de même qu'à la documentation export, 20% utilisent uniquement l'information externe et 33.33% utilisent les deux.

Tableau n°34 : Les sources d'informations concernant les marchés

Sources d'information	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%								
- Internes (déplacement, Internet)	13	43.34	03	33.33	10	47.62	04	44.44	09	42.85
- Externes (revues et organismes spécialisés) ;	06	20	03	33.33	03	14.38	02	22.22	04	19.05
- Les deux ;	10	33.33	02	22.22	08	38.10	02	22.22	08	38.10
- N'ont pas répondu	01	03.33	01	11.12	-	-	01	11.12		
Total	30	100	09	100	21	100	09	100	21	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

3-3- Les critères de choix des marchés étrangers

- 60% des entreprises enquêtées déclarent ne pas prendre en compte la proximité culturelle et géographique, lors du choix des marchés, elles se contentent de répondre aux commandes quels que soit le pays ou le marché ;
- 23.33% seulement affirment tenir compte de la proximité et ne pas accepter n'importe quelle commande, pour certaines c'est pour réduire les coûts de transport et les problèmes liées à la logistique, pour d'autres cela facilite l'adaptation du produit (huile d'olive, édition) ;
- Enfin, 16.67% des entreprises affirment tenir compte de la proximité tout en saisissant d'autres opportunités qui peuvent se présenter.

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

Ces résultats reflètent la non prise en compte de critères lors du choix du marché, les entreprises peuvent servir des marchés dispersés pourvu que l'occasion se présente, ce qui n'est pas favorable en terme de risques.

Mais dans la réalité, les entreprises exportent vers des pays proches notamment sur le plan culturel, vu que les produits sont vendus tels quels et que par conséquent, il est difficile de pénétrer des marchés très réglementés notamment pour les produits agricoles et agroalimentaires où la concurrence est très vive, et le produit très sensible au phénomène de marque (produits cosmétiques et textile). On note à cet effet, que hormis certaines entreprises, la majorité des exportateurs enquêtés exporte vers les pays arabes (lybie, certains pays du golfe) ou des pays africains, ce qui montre la difficulté à pénétrer les marchés européens malgré la signature de l'accord d'association, quant à la Zone Arabe de Libre Echange, le moment du déroulement de l'enquête était encore précoce pour évaluer son impact sur les exportations hors hydrocarbures.

Tableau n°35 : Les critères de choix des marchés étrangers

Critères de choix des marchés	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%								
- Proximité géographique, proximité culturelle et niveau comparable de développement ;	07	23.33	02	22.22	05	23.8	-	-	07	33.33
- Cela dépend des opportunités qui se présentent ;	18	60	06	66.67	12	57.14	07	77.78	11	52.38
- Les deux	05	16.67	01	11.11	4	19.06	02	22.22	03	14.29
Total	30	100	09	100	21	100	09	100	21	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

3- 4- Le nombre de marchés

Généralement le choix des marchés se fait selon deux critères : leur nombre et leur diversité. Cela permet à l'entreprise de réduire les risques en se limitant à un petit nombre et à des marchés présentant des similarités notamment au début du processus d'internationalisation.

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

La combinaison des ces deux critères montre que le choix du marché pour la plupart des entreprises, se fait selon les opportunités. Les deux critères ne sont pas pris en compte, ce qui implique une absence de stratégie préalable de la part des entreprises. Le choix du marché se fait donc de façon aléatoire. Or, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail, pour une entreprise nouvellement exportatrice, il est préférable d'approcher dans un premier temps, des marchés similaires et peu nombreux, le temps pour elle, d'acquérir l'expérience et le professionnalisme nécessaires pour aborder des marchés plus lointains. Nos exportateurs doivent donc, cibler les marchés arabes ou africains, ayant des niveaux de développement comparables, une culture proche (langue) et où les produits sont compétitifs, contrairement aux pays européens difficiles à pénétrer surtout pour les produits alimentaires ou cosmétiques.

Tableau n°36 : Le nombre de marchés

Nombre de marchés	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%								
- Nombre limité de marchés ;	10	33.33	04	44.44	06	28.57	03	33.33	07	33.33
- Couvrir le plus grand nombre de marchés possibles	20	66.67	05	55.56	15	71.43	06	66.67	14	66.67
Total	30	100	09	100	21	100	09	100	21	100

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

3- 5- Les modes d'approche des marchés étrangers

Le mode d'approche choisi par l'entreprise indique, d'une part, son degré d'engagement sur le marché étranger et d'autre part, son degré de contrôle sur l'opération d'exportation et le degré de prise de risque.

Les résultats indiquent que 86.67% des entreprises recourent à des ventes directes classiques, généralement à partir des ventes sur salons, et des participations à des foires. La plupart des commandes sont donc reçues, soit après des participations à des foires ou bien grâce aux relations des entreprises. 23.33% des entreprises ont des représentations commerciales (MFG, GIPEC, Promasidor) dont 57.14% sont des PME, et 85.71% sont des entreprises privées. Ainsi les entreprises favorisent pour la plupart une exportation contrôlée avec toutefois un degré d'engagement timide, ce qui reflète une fois de plus le caractère occasionnel de la présence des entreprises sur les marchés étrangers.

En ce qui concerne la coopération, 16.66% des entreprises seulement coopèrent pour exporter, bien que la présence concertée soit vraiment nécessaire du fait que parfois, lors de la négociation du contrat, certains exportateurs se retrouvent dans l'incapacité de satisfaire les

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

quantités demandées, surtout pour les PME. La mise en commun de leurs capacités de production (notamment dans l'agriculture) peut leur permettre d'accéder à des marchés plus larges, surtout comme nous l'avons vu dans la section précédente, pour certains produits agricoles les quotas imposés par l'Union Européenne sont loin d'être saturés.

Enfin, 23.33% des entreprises ont recours à l'exportation sous traitée essentiellement par le recours à des importateurs (Algérie crème) ou à des distributeurs exclusifs (WOUROUD). Ce qui permet aux entreprises de se désengager des différentes tâches inhérentes à la distribution. Mais toutes les entreprises exportent sous leur propre marque, cela permet la reconnaissance du produit algérien, mais parfois, l'exportation sous le nom d'une marque connue, permet à l'entreprise d'accéder à des marchés difficiles. On note également que certaines entreprises utilisent simultanément des modes d'approche différents.

Tableau n° 37: Les modes d'approche des marchés étrangers

Modes d'approche des marchés	total		publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
- Vente directe classique ;	26	86.67	08	88.88	18	85.71	08	88.88	18	85.71
- Représentation commerciale ;	07	23.33	01	11.11	06	28.57	03	33.33	04	19.04
- Exportation sous traitée ;	07	23.33	-		07	33.33	01	11.11	06	28.57
- Exportation en coopération	05	16.67	02	22.22	03	14.28	02	22.22	03	14.28

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

Généralement la participation aux foires et exposition est préparée par l'entreprise elle-même, très peu d'entreprises recourent à des services extérieurs (agences de communication, bureaux d'organisation d'événements, associations professionnelles), sachant que le système de soutien ne rembourse que les manifestations officielles, en plus des limites reprochées à la SAFEX, telles que la cherté de son service et sa position de monopole.

Une fois le marché choisi, cela donne lieu avant la signature d'un contrat (parfois cela est matérialisé par un simple bon de commande), à la négociation, qui est généralement menée par le responsable de l'entreprise, elle se fait généralement par téléphone, fax, e-mail ou à l'étranger dans le pays de destination.

La négociation porte sur les prix, les quantités, les spécifications techniques du produit, les délais et le mode de paiement.

4- Atouts et handicaps à l'exportation

Cette dernière série de questions a pour objectif de déceler les forces de nos entreprises à l'international, de même que les contraintes qu'elles rencontrent tout au long de l'opération d'exportation.

4-1- Les atouts des entreprises à l'exportation

Il s'agit de déceler les forces sur lesquelles, compte l'entreprise pour s'assurer une présence à l'étranger :

- 63.33% des entreprises questionnées estiment avoir des prix compétitifs à l'export sachant que dans la majorité des cas, elles se contentent d'aligner leurs prix sur ceux prévalant sur les marchés de destination de manière à maximiser leurs profits, stratégie appliquée notamment pour les produits agricoles ou de la pêche, du fait d'une forte demande pour les produits Algériens. S'agissant des pays européens, une simple conversion permet déjà d'obtenir des prix compétitifs. Il n'y a par conséquent, aucune étude préalable en matière de prix et encore moins en terme de stratégie de pénétration des marchés étrangers. Il faut également noter que du fait de la faible concurrence sur le marché interne, la marge bénéficiaire permise par le prix algérien est déjà importante. Le marché interne est suffisamment rémunérateur, l'exportation ne constitue qu'un appoint auquel les entreprises ont recours pour mieux utiliser les capacités de production ;
- 96.67% des entreprises questionnées estiment offrir des produits de bonne qualité, sachant qu'elles ne font pas vraiment d'investissements en matière d'adaptation de leurs produits. Ces derniers sont généralement commercialisés en l'état (emballage, langue, marque) sur les marchés étrangers (café, fromage..). Cette stratégie « standardisée » adoptée par nos entreprises, d'ailleurs beaucoup plus pour éviter les investissements supplémentaires liés à l'adaptation des produits, limite vraiment le nombre de pays qu'elles peuvent couvrir. Cela correspond aussi au fait, que l'exportation dans la plupart des cas ne découle pas d'une stratégie offensive de la part de nos entreprises. En effet, pour certains produits les marchés européens sont très difficiles à pénétrer : pour les produits agricoles par exemple il y a des normes très sévères concernant le traitement, le conditionnement et l'emballage dont la méconnaissance peut être une barrière pour nos exportateurs. Quant aux autres produits (cosmétique, parfumerie, textile) les marchés sont très sensibles à l'évolution des goûts des consommateurs et au phénomène de marques, l'accès nécessite donc à la fois un effet d'adaptation aux spécificités locales, même si l'entreprise veut garder sa propre marque ;
- Seulement 26.67% des entreprises estiment avoir un savoir faire marketing, la majorité des entreprises ne recourent pas aux techniques de marketing international (communication, négociation, politique de marque), elles se contentent d'offrir le même produit pour tous les marchés. Les supports de communication utilisés sont généralement les brochures, dépliants, mailing, revues et sites Internet de l'entreprise ;

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

- 86.67% des entreprises sont certifiées aux normes internationales (ISO), qu'elles jugent comme un atout pour pénétrer les marchés étrangers, bien qu'à l'heure actuelle, plus qu'un atout, c'est devenu une condition. A noter que parmi les entreprises enquêtées une seule a déclaré avoir entamé et réalisé avec succès l'opération de mise à niveau ;
- 40% des entreprises déclarent bénéficier de leur expérience internationale pour pénétrer les marchés étrangers;
- Enfin, 36.67% jugent que leur situation géographique leur permet d'accéder plus facilement à certains marchés notamment Européens.

Tableau n° 38: Les atouts à l'export

Atouts à l'export	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
- Avantages en matière de prix ;	19	63.33	07	77.77	12	57.14	06	66.66	13	61.9
- Bonne qualité des produits ;	29	96.67	08	88.88	21	100	08	88.88	21	100
- Savoir-faire marketing ;	08	26.67	01	11.11	07	33.33	03	33.33	05	23.81
- Conformité des produits aux normes internationales ;	26	86.67	09	100	17	80.95	09	100	17	80.95
- Expérience internationale et bonne connaissance des marchés ;	12	40	03	33.33	09	42.86	04	44.44	08	38.09
- Proximité géographique	11	36.66	04	44.44	07	33.33	03	33.33	08	38.09

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

4-2- Les handicaps à l'exportation

Les contraintes à l'export apparaissent tout au long de l'opération d'exportation, à commencer par la prospection jusqu'au règlement final en passant par la négociation, l'acheminement, les opérations douanières et le transport.

- **Contraintes liées à la prospection** : A ce stade, les contraintes subies par les exportateurs sont inhérentes aux facteurs suivants :
 - Coûts liés à la phase de prospection (transport, hôtellerie, restauration, achats de services dans le pays de prospection), sachant qu'une grande partie ne rentre pas dans la nomenclature couverte par le FSPE, du fait que les remboursements concernent seulement les coûts engendrés par la participation aux foires et expositions officielles, en plus d'être subordonnées à l'obligation d'obtenir un accord à priori pour en bénéficier, ce qui en limite l'attrait ;
 - Manque d'informations sur les marchés, du fait que les organismes ne jouent pas leur rôle ou fournissent des informations non actualisées ;
 - L'intérêt des opérations se porte de plus en plus vers les foires et salons spécialisés, pratiquement absents du programme officiel, l'entreprise est ainsi obligée d'assurer elle-même les dépenses de prospection, sachant que les services fiscaux ne reconnaissent pas les factures émises à l'étranger ;
 - Enfin, on note également l'inexistence de crédit à la prospection.
- **Complexité des procédures douanières** : 63.33% des entreprises se plaignent de la complexité des procédures douanières et administratives à l'exportation, ce qui a des conséquences néfastes en termes de délais et de coûts de transaction, on peut relever à ce niveau certains problèmes tels que :
 - Les longs délais d'intervention des services douaniers, même s'ils sont écourtés lorsque l'entreprise dispose d'un entrepôt sous douane, cette facilitation n'est malheureusement pas connue par tous les exportateurs ;
 - Les longs délais d'inspection, notamment aux frontières terrestres, opération préjudiciable pour les produits périssables. A cet effet, le temps entre l'appel à la douane et le dédouanement effectif est de 88 heures¹ si la marchandise est dédouanée au point d'embarquement et 72 heures pour le dédouanement à l'usine, ce qui, en matière de délais, ne change pas grand-chose. En outre, entre la fin du dédouanement

1- Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement des produits nationaux sur les marchés étrangers, étude réalisée par Ecothecnics pour Anexal et la SFI, Février 2004.

et l'embarquement des marchandises, il s'écoule un temps assez long : 24 heures en moyenne¹.

- **Contraintes liées à la logistique et aux infrastructures portuaires :** comme nous l'avons signalé dans la première partie de ce travail, la réussite à l'exportation induit des compétences stratégiques, mais également opérationnelles, liées à la commercialisation et à l'acheminement des produits. La maîtrise des opérations logistiques revêt une importance capitale en matière de coût, de délai et de qualité. Aussi, l'entreprise exportatrice doit de son côté, posséder les compétences requises dans ce domaine, mais d'autres paramètres relèvent de facteurs exogènes à l'entreprise (infrastructures portuaires, manutention, existence d'auxiliaire, procédures douanières...). Ainsi, 43.33% des exportateurs rencontrent des difficultés liées à la logistique. Cela se manifeste par :
 - La cherté des frais de transport et l'inadaptation des moyens de transport pour certains produits fragiles (verre) ou périssables (produits laitiers), de même que la difficulté de programmation avec les transporteurs nationaux, qui contribue à accroître les délais. Cela pousse d'ailleurs, les exportateurs à recourir (lorsqu'il ne s'agit pas de transport routier ou aérien) aux transporteurs internationaux. Quant au transport aérien on note le quasi monopole d'air Algérie, et la fréquence des retards et annulations des vols, en plus de l'insuffisance des destinations desservies pour les produits périssables ;
 - L'insuffisance de la logistique portuaire, telle que l'insuffisance du matériel de chargement, pannes fréquentes, problèmes de vols au port, absence de précaution dans la manipulation et la manutention des colis, qui lorsqu'ils sont endommagés peuvent être refusés par les clients. Pour les petites quantités, ce sont des palettes qui sont utilisées et non des conteneurs, ce qui oblige à être présent au moment du chargement et engendre des retards d'embarquement. Notons que les coûts de transit incluent les redevances publiques (droits de quai, magasinage...etc.), les services portuaires aux navires (pilotage, remorquage, laminage...etc.) et les tarifs de manutention et de relevage (équipes, engins, élévateurs) ;
 - La non maîtrise de la chaîne logistique, notamment lors des opérations de chargement et déchargement, qui influent aussi bien sur les coûts d'exploitation des navires que sur les coûts d'acheminement de la marchandise. Dans les pays développés, les taux de frêt dans la valeur d'une marchandise sont de l'ordre de 5%, la moyenne mondiale établie d'après des études des services spécialisés de l'ONU est de 15%, en Algérie ce taux est estimé à 35%². On observe également que les tarifs sur l'Algérie sont les plus élevés de 25 à 40% par rapport à nos voisins sur des distances plus courtes. Ajouté à cela, le fait que l'Algérie est un pays mono exportateur et importateur de tous les autres produits, les navires viennent donc pleins et repartent vides ;

¹ Idem

² -K.Khélifa : comment appréhender les surcoûts dans la chaîne logistique, in le phare n°112, juin 2009, p7.

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

- Les exportateurs subissent également des frais supplémentaires occasionnés dans les escales pour attentes prolongées des navires, lenteur des cadences de manutention, et le formalisme poussé à l'extrême des contrôles ;
- En Algérie c'est le producteur, qui s'occupe de l'opération d'exportation, il faut donc développer des métiers tels que le chargeur ou le courtier maritime ;
- Les opérateurs ne connaissent pas la réglementation en vigueur dans les pays ciblés (emballage, calibrage, recyclage des bouteilles pour l'eau minérale). A titre d'exemple, aux Pays Bas le poivron, le concombre et l'aubergine sont vendus par unité et doivent être emballés sous cellophane ;

Notons que ces contraintes touchent aussi bien les entreprises publiques que les entreprises privées, les grandes et les petites entreprises.

- **Inadaptation des techniques de financement :** 13.33% des entreprises jugent qu'il y a absence de crédit à l'export, toutes les entreprises recourent donc aux fonds propres et ce sont toutes des entreprises privées. Les difficultés rencontrées à ce niveau sont :
 - En plus de ne pas financer les opérations d'exportation, les banques ne jouent pas un rôle de conseil et d'appui. En terme de procédures bancaires, les exportateurs bénéficient exactement du même régime que les importateurs, car l'important volume des importations par rapport aux exportations explique le manque d'empressement des banques dans le traitement des opérations d'exportation ;
 - Le délai de rapatriement des recettes d'exportation fixé à 120 jours, limite les banques dans leur possibilité d'accroître des crédits aux exportateurs, ce qui a des conséquences lors de la négociation, en ce qui concerne les conditions et le délai de paiement. Notons que le délai moyen pour la domiciliation d'une opération d'exportation est d'un peu moins de 2 jours, le délai moyen pour la réception de la partie DA est de 43 jours et la partie devise de 57 jours ;
 - Difficultés pour les exportateurs de payer des services acquis à l'étranger à partir de leurs comptes en Algérie ;
 - La possibilité pour les exportateurs de bénéficier d'une part en devises de leurs exportations est un avantage, mais il existe des limitations qui en atténue l'intérêt et qui concerne la part des recettes perçues directement en devises (limité à 50%) et la liberté quant à leur utilisation par l'exportateur (limité à 10% des montants exportés) ;

Notons que l'instrument de paiement utilisé est le virement SWIFT, et la technique de paiement est la lettre de crédit, la remise documentaire ou le transfert libre pour les clients connus. En cas de non paiement, l'exportateur subi des sanctions de la part de la banque d'Algérie et de la douane.

▪ **Manque de moyens de couverture contre les risques :** 10% des entreprises questionnées, trouvent qu'il y a un manque de moyens de couverture contre les risques. Concernant la CAGEX outre qu'il s'agit d'un organisme peu connu des exportateurs, ces derniers doivent lui confier l'ensemble de leur chiffre d'affaires assurable et la durée du crédit accordé à leur partenaire ne doit pas dépasser les 180 jours. Les exportateurs lui reprochent également les limites suivantes :

- Le tarif appliqué (5ou3% du montant assuré) est jugé excessif, à l'étranger il ne dépasse pas 1%, en plus, c'est un tarif qui n'est pas variable en fonction du risque, du produit ou du pays ;
- Les exportateurs jugent que le chiffre d'affaires qu'ils réalisent à l'export est assez faible pour recourir à l'assurance, en plus du fait qu'il est reproché à la CAGEX d'assurer des opérations plutôt sans risque ;
- Dans la pratique, le rôle de la CAGEX est limité à cause de l'insuffisance de moyens de financement des exportations au niveau des banques primaires. En effet, la mise en place du système d'assurance crédit, doit être en cohérence avec certains volets de la réglementation bancaire, notamment celui concernant la fixation du délai de rapatriement à un maximum de 120 jours par un règlement de la Banque d'Algérie. Cette limitation restreint la marge de manœuvre des banques primaires ;
- Enfin, les exportateurs se contentent de l'auto couverture contre les risques. Pour minimiser le risque de non paiement, ils ont recours au crédit documentaire et au choix de clients sûrs, pour le risque de change, c'est le choix de la monnaie de facturation : l'Euro ou le Dollar selon la conjoncture. Concernant le choix de l'Incoterm, il se fait suite à la négociation, et il dépend des compagnies. Même si l'on relève le non recours systématique aux Incoterms, les entreprises qui les utilisent, choisissent le FOB et le CFR pour le maritime et le DDU, CPT et EXW pour le terrestre.

▪ **Insuffisance d'incitations à l'export :** 53.33% des exportateurs jugent que les incitations à l'export sont insuffisantes et parfois inefficaces. Il s'agit essentiellement des incitations fiscales jugées insuffisantes et aussi des lacunes de certains organismes sensés encourager l'exportation, tels que :

- **Le FSPE :** concernant cet organisme, les exportateurs se plaignent de sa lenteur dans le traitement des dossiers (plusieurs mois) et de la nomenclature des dépenses qui n'est pas très bien stabilisée. En effet, une partie des coûts de prospection demeure non couverte et même pour les dépenses couvertes, du fait du manque de moyens de financement, certains exportateurs n'ont pas pu encore encaisser les remboursements ;
- **La SAFEX :** d'après les exportateurs, les différentes missions énumérées précédemment, ne sont pas remplies par la SAFEX. Ils lui reprochent ses coûts élevés et non transparents et son service médiocre, ils y ont recours juste parce que c'est un

passage obligé ; ses stands sont inadaptés, mal arrangés et les emplacements souvent mal choisis, sans commodités. En outre, cet organisme n'assure pas de services tels que la réservation d'hôtels ou la négociation des prix et les exportateurs se plaignent de la lenteur dans le rapatriement du matériel, de son incapacité à organiser des rencontres avec les hommes d'affaires¹ et enfin de l'absence de salons spécialisés. La solution préconisée par les exportateurs est l'ouverture de l'activité pour plus de concurrence ou éventuellement l'ouverture du capital de la SAFEX ou sa privatisation ;

- **La CACI** : cet organisme est consulté par les exportateurs essentiellement pour la programmation des foires et la consultation de son centre de documentation. La certification de l'origine se fait dans des délais satisfaisants ;
- **L'ALGEX** : d'après les exportateurs, cet organisme présente des insuffisances liées à la fourniture d'informations sur les marchés extérieurs et la législation régissant le commerce extérieur des autres pays qui nécessitent des mises à jour, au soutien à la prospection, au retard dans le traitement des dossiers soumis au bénéfice du FSPE (avant ils étaient gérés directement par le ministère du commerce), étant donné que la décision relève du ministère cela n'a pas changé grand-chose ;

Notons enfin, l'absence totale des services économiques des ambassades Algériennes à l'étranger.

- **Non disponibilité des informations** : 36.67% des entreprises questionnées jugent qu'elles ne sont pas assez informées sur les marchés extérieurs ;
- **Manque d'intermédiaires dans le commerce international** : 23.33% des exportateurs jugent qu'il y a un manque d'intermédiaires dans le commerce international (distributeurs, intermédiaires, transport, commissionnaires de transport).

1 - A cet effet, dans le cadre du premier salon de l'exportation, organisé en mai 2009 au même titre que la FIA, des rencontres business to business ont été organisées afin de permettre la mise en relations d'affaires des exportateurs Algériens avec des opérateurs étrangers.

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

Tableau n°39 : Handicaps à l'export

Handicaps à l'export	Total		Publiques		Privées		Grandes		Petites	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
- Complexité des procédures douanières et administratives ;	19	63.33	05	55.55	14	66.66	04	44.44	15	71.43
- Difficultés liées à la logistique et manque d'infrastructures portuaires ;	13	43.33	04	44.44	09	42.85	04	44.44	09	42.86
- Absence de moyens de financement bancaires ;	04	13.33	-	-	04	19.05	-	-	04	19.05
- Manque d'information et méconnaissance des marchés étrangers ;	11	36.67	02	22.22	09	42.86	02	22.22	09	42.86
- Manque d'intermédiaires du commerce international ;	07	23.33	02	22.22	05	23.8	01	11.11	06	28.57
- Insuffisance d'incitations à l'export (fiscalité, aides, subventions) ;	16	53.33	04	44.44	12	57.14	04	44.44	12	57.14
- Manque de moyens de couverture et d'assurance contre les risques ;	03	10	01	11.11	02	09.52	01	11.11	02	09.52
- Entreprises n'ayant pas répondu	01	0.3	01	11.11	-	-	01	11.11	-	-

Source : construction personnelle d'après les résultats de l'enquête.

Cette section nous a permis d'une part, de voir la façon dont nos entreprises appréhendent l'exportation et d'autre part, le potentiel détenu notamment pour certains produits et les contraintes, auxquelles elles sont confrontées.

La connaissance de ces différents éléments est utile pour mettre en exergue les lacunes et insuffisances liées à l'entreprise d'une part et celles liées à son environnement d'autre part. cela va permettre d'envisager les solutions à même de permettre de renforcer les capacités exportatrices de nos entreprises.

SECTION 2 : ELEMENTS DE CONCLUSION SUR LES CONTRAINTES ET LES STRATEGIES DES ENTREPRISES ALGERIENNES A L'EXPORTATION HORS HYDROCARBURES

Les résultats de l'enquête menée sur le terrain, et les informations collectées auprès de certains organismes (ALGEX, ANEXAL), ont permis de mettre en exergue les principales contraintes qui entravent le succès des entreprises Algériennes à l'exportation. Dans cette dernière section, après avoir passé en revue ces contraintes, nous allons tenter d'identifier les stratégies à envisager, afin de faciliter l'accès de nos entreprises aux marchés étrangers.

I- Rappel des différentes contraintes à l'exportation hors hydrocarbures

Ces contraintes relèvent de deux natures, certaines sont liées à l'entreprise elle-même et d'autres concernent son environnement macro-économique et notamment le cadre réglementaire et institutionnel.

1- Les contraintes liées à l'entreprise

Les résultats de l'enquête, ont certes permis de constater que la plupart de nos entreprises ont pris conscience de la nécessité d'exporter dans un environnement de plus en plus ouvert à la concurrence, mais malheureusement, cette prise de conscience ne se matérialise pas dans la réalité par une démarche stratégique réfléchie, leur permettant d'aborder les marchés étrangers tout en tenant compte de leurs forces, leurs avantages concurrentiels et en saisissant les opportunités, qui s'offrent à elles. Cette absence de stratégie se manifeste à plusieurs niveaux :

- Nous avons vu déjà dans la définition de la stratégie que celle-ci découle d'abord d'un objectif à long terme que l'entreprise cherchera à atteindre en choisissant un chemin à suivre, compte tenu de ses forces et faiblesses et des opportunités et menaces que recèle l'environnement. La stratégie implique un certain nombre de choix qui ne peuvent être faits sans un diagnostic préalable, or ce dernier est pratiquement absent et s'il existe, il se limite à une collecte d'informations sur le pays d'un client à l'origine d'une commande. Cela pousse donc les entreprises à se contenter d'exportations sporadiques et irrégulières. Or nous avons vu dans la première partie de ce travail que l'exportation pour qu'elle dure et qu'elle réussisse, elle doit découler d'une stratégie offensive de conquête de marchés étrangers ;
- Au niveau du choix des marchés, ce dernier se fait dans la majorité des cas de façon arbitraire. Généralement, les entreprises au début du processus d'internationalisation, se limitent aux marchés proches culturellement ou géographiquement dans le but d'acquérir l'expérience nécessaire pour aborder des marchés plus lointains. Pour nos entreprises, le choix du marché se fait en fonction des commandes reçues, elles n'utilisent donc aucune technique d'étude de marché ;

- Concernant les PME, elles sont handicapées d'une part, par une surface financière limitée et une taille réduite, qui se répercute parfois par l'insuffisance de capacités pour satisfaire certaines commandes. Ajouté à cela, le manque de professionnalisme de leurs responsables, du fait que ce sont ces derniers, qui s'occupent de la prospection, la négociation et de toutes les opérations liées à l'exportation même s'ils ne sont pas spécialisés dans le domaine ;
- Ceci explique sans doute la faiblesse ou même l'absence des produits manufacturés dans les exportations algériennes, du fait que ceux-ci répondent à des marchés difficiles à pénétrer, des consommateurs exigeants, des réseaux de distribution bien établies et nécessitent une démarche marketing bien réfléchie. En effet, les exportations hors hydrocarbures sont dominées par des produits bruts ou des demi-produits qui ne nécessitent pas vraiment de marketing international ;
- Nos entreprises ont été longtemps protégées de la concurrence étrangère, elles n'ont pas vraiment développé une culture de l'exportation. C'est le cas de certaines entreprises, qui étaient leaders dans leurs activités et qui se retrouvent à présent en difficulté car elles n'ont pas su faire face à la concurrence nationale et étrangère (ENIEM et ONCVI) ;
- L'absence de coopération entre nos exportateurs, les handicape surtout que l'échec de plusieurs négociations est dû à l'insuffisance de capacités de production pour satisfaire les quantités demandées. Des regroupements d'exportateurs peuvent leur permettre de répondre à des commandes plus importantes ;
- L'absence d'effort de prospection, l'absence de spécialistes dans le commerce, la méconnaissance de la réglementation et des normes en vigueur dans les pays étrangers notamment Européens, premiers partenaires de nos entreprises, expliquent la difficulté de répondre complètement aux spécificités de qualité et aux normes de conditionnements ;
- La faible concurrence sur le marché interne qui demeure beaucoup plus rémunérateur que les exportations, n'incite pas les producteurs à s'orienter vers les marchés extérieurs ;
- Enfin, la qualité des inputs produits localement, les conditionnements et les emballages malgré des améliorations ces dernières années sont encore en deçà de ce qui est nécessaire pour l'exportation ;

2- Les contraintes liées à l'environnement réglementaire et institutionnel

Nous l'avons répété tout au long de ce travail, la réussite des entreprises à l'international, ne peut être assurée, si par ailleurs, l'Etat ne leur offre pas les conditions favorables via des lois, dispositifs et organismes destinés à les accompagner.

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

En Algérie, l'un des freins importants aux exportations hors hydrocarbures, est sans doute l'importance des coûts de transaction subis par les exportateurs, dûs aux inefficiences dans un certain nombre de services, qui renchérissent les exportations tout en les rendant plus risquées. Ces coûts se manifestent à plusieurs niveaux, comme l'ont montré les résultats de l'enquête :

- Concernant la politique de change : la gestion des devises et le contrôle des changes est décourageant pour les exportations. Le change officiel est limité pour couvrir les coûts de déplacement et les exportateurs ne peuvent pas utiliser librement leurs devises. Par ailleurs, ils sont obligés de rapatrier les recettes de leurs exportations dans les 120 jours ;
- La lenteur des services douaniers dans leur intervention, la cherté du transport, les retards fréquents qui occasionnent des difficultés de programmation, une insuffisance des dessertes et une insuffisance de capacités de transport spécifiques. en plus de cela, il n'y a pas beaucoup de choix de compagnies aériennes pour réduire les coûts des voyages et les services portuaires sont loin des standards internationaux, malgré quelques améliorations récemment. Ainsi l'exportateur ne maîtrise pas les délais d'acheminement des marchandises et il n'a pas les moyens de négocier favorablement ses contrats ;
- En ce qui concerne les banques, le délai de rapatriement de 120 jours ne leur permet pas de mettre en place des crédits à l'exportation. Les missions de contrôle qui leur sont imposées, induisent des délais assez longs en ce qui concerne les services de règlement et de paiement. Elles ne jouent pas leur rôle de conseil et ne financent pas les exportations ;
- Le soutien de l'Etat est jugé faible d'abord en terme de subventions ou de services d'appui : les déboursments du FSPE sont caractérisés par beaucoup de bureaucratie et de lenteur sans d'ailleurs que le fonds couvre toutes les dépenses qu'il est sensé couvrir. D'après les exportateurs, l'Algex est loin de remplir sa mission d'information sur les marchés extérieurs et de promotion des exportations de manière générale, quant à la CAGEX, elle est relativement peu connue des exportateurs et ses services sont jugés chers, en outre, il y a des difficultés à faire jouer effectivement l'assurance lorsque des incidents surviennent. Concernant la SAFEX, les exportateurs jugent ses prix élevés et peu transparents, son service de qualité tout juste moyen et une absence aux salons spécialisés. En plus des difficultés rencontrées pour récupérer les échantillons et enfin, on signale l'absence totale des services économiques des ambassades algériennes à l'étranger ;
- Concernant l'administration fiscale, il se pose très souvent le problème du remboursement de la TVA et des droits de douane sur les inputs importés, lorsqu'ils n'étaient pas spécifiquement utilisés à la production de produits destinés à

l'exportation. On signale également l'impossibilité de comptabiliser de nombreux coûts de services acquis à l'extérieur du pays ;

- Absence de professionnels de commerce international (commissionnaires, intermédiaires), vu que c'est le producteur qui s'occupe également des démarches relatives à l'acheminement des marchandises ;
- Défaillance et dysfonctionnement dans l'environnement des affaires, il s'agit particulièrement du secteur financier, de la justice, des administrations fiscale et douanière et de certaines infrastructures comme les ports et les aéroports, les services de transport et télécommunication.

Le constat que l'on peut faire à ce niveau, est qu'après des années de mise en place d'un système de promotion aux exportations hors hydrocarbures, les entreprises rencontrent toujours les mêmes difficultés¹. Cela montre l'incapacité des Pouvoirs Publics à mettre en place, comme cela a été le cas dans les nouveaux pays industrialisés (Brésil, Mexique, Corée du sud et autres), des stratégies combinant la nécessaire ouverture externe (stratégie de croissance à l'exportation) mais également la création impérative d'un appareil productif dynamique et diversifié local et ce, dans un cadre concurrentiel². En effet, la réussite des pays asiatiques, réside dans le fait qu'ils ont pu édifier dès le départ, de nouvelles générations d'industries de biens intermédiaires et de biens capitaux, grâce à une mise à niveau technologique et la stimulation de la recherche et développement local, stratégie appuyée par le transfert et l'adaptation des technologies et des innovations organisationnelles étrangères. Certes, en ce qui concerne l'Algérie, il n'est plus possible, comme l'ont fait ces pays, d'opter pour une intégration graduelle et sélective à l'économie mondiale, vu le processus de libéralisation entamé, mais elle peut tout de même mettre à profit le contexte actuel, afin d'engager les réformes dans le domaine des institutions et valoriser le savoir.

A cet effet, l'Algérie accuse des retards importants dans plusieurs domaines :

- Retards apportés à la mise sur pied d'institutions efficaces liées à la recherche, à la technologie, à l'éducation, et à la finance. Ce qui induit l'absence de l'application systématique de la science, de la technologie et des innovations organisationnelles et institutionnelles à la production ;
- Incapacité du pays à tirer parti dans un monde en mutation, de la révolution technologique en cours en particulier dans les domaines de l'information et de la communication, dans lesquels l'Algérie accuse un retard, alors qu'ils constituent la source de la montée du PIB des pays industrialisés ;

1- Une enquête similaire a été réalisé par A.Toubache « Stratégies d'entreprise et exportation : essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête », cahiers du CREAD n°43, 1998.

2- A.Sid Ahmed : « Le développement asiatique : quels enseignements pour les économies Arabes? », Ed, Publisud, Paris, 2004, p37.

- Faible contribution des biens issus des hautes technologies aux exportations, alors qu'ils constituent un facteur efficace de pénétration des marchés extérieurs. Ces produits nécessitent des investissements importants en recherche et développement, leurs marchés sont protégés par d'importantes barrières et leur cycle de vie est très court. Et de manière générale, L'industrie et l'agriculture n'ont pas fait l'objet de préoccupation particulière de la part des pouvoirs publics, alors que l'industrie représente un vecteur et un moteur de croissance important pour réussir à s'intégrer à l'économie mondiale.

II- Quelles stratégies pour les entreprises Algériennes dans le cadre des exportations hors hydrocarbures ?

Les stratégies à entreprendre pour assurer un climat propice aux exportations hors hydrocarbures relèvent à la fois de l'entreprise et de l'Etat.

1- Les stratégies qui relèvent de l'entreprise

Se lancer à l'international exige de l'entreprise une compétitivité à même de lui permettre de faire face à la concurrence étrangère. Pour cela, cette dernière doit mettre en valeur son (ses) avantage concurrentiel afin que l'exportation sorte du cadre occasionnel et devienne le premier pas vers la conquête durable des marchés, en un mot elle doit faire l'objet d'une réflexion stratégique. Pour réussir à l'exportation les entreprises Algériennes doivent donc :

- Mettre systématiquement, l'exportation au centre de leur stratégie d'ensemble, et se fixer des objectifs de conquête des marchés étrangers en se basant pour cela sur leurs forces et faiblesses mais aussi sur les opportunités et menaces qu'offre l'environnement international, et cela compte tenu de leur secteur d'activité ;
- Identifier les segments de marché accessibles, c'est-à-dire fixer le nombre de pays ou marchés à approcher, s'assurer que les possibilités et les ressources sont en adéquation avec les cibles commerciales qu'elles jugent favorables. A ce niveau, elles doivent suivre un processus évolutif qui va les mener des marchés facilement accessibles, le temps d'acquérir l'expérience nécessaire, vers des marchés plus difficiles;
- Mettre en place un plan de commercialisation à l'extérieur et se doter de structures aptes à répondre aux besoins de l'exportation en veillant sur la qualité du produit et la maîtrise des coûts ;
- Motiver les équipes en charge du développement des ventes et de leur exécution à l'étranger et mettre en place des politiques de formation aux techniques du commerce international notamment pour les PME ;

- Renforcer la coopération et se constituer en regroupements d'exportateurs afin de renforcer leur pouvoir de négociation lors de la rédaction du contrat notamment en ce qui concerne les capacités de production ;
- Promouvoir la connaissance et le progrès techniques, afin d'avoir une place dans le nouveau contexte des échanges et participer au mouvement de mondialisation.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette enquête, ne peuvent être toutefois, appréhendés de façon figée, car l'analyse du processus de développement d'une entreprise à l'international, doit se faire pendant une durée de temps assez conséquente (une année au minimum), l'exportation est un long apprentissage qui nécessite du temps pour passer de la phase initiale à une phase de présence plus engagée.

2- Les stratégies qui relèvent de l'Etat

Sans l'intervention de l'Etat, l'entreprise même si elle répond aux critères de compétitivité, ne peut aller loin dans sa démarche d'internationalisation. Dans tous les pays du monde, l'action d'exporter résulte avant tout d'une volonté politique qui se matérialise par une démarche appropriée destinée essentiellement à offrir un environnement juridique et réglementaire efficace, en adéquation avec les exigences du marché et l'évolution du contexte économique mondial et la mise en place des stratégies de développement s'appuyant à la fois sur les avantages comparatifs naturels mais aussi sur ceux susceptibles d'être acquis et construits. En effet, seul un cadre institutionnel efficace peut contribuer à baisser les coûts de transaction considérés comme les principales entraves à l'exportation. L'Etat doit donc intervenir dans les domaines suivants :

- La promotion des industries d'exportation en s'appuyant sur des avantages comparatifs acquis et des avantages à construire au plan technique avec l'aide des partenaires étrangers. L'Etat doit faire émerger les activités industrielles d'exportation qui vont se substituer progressivement aux hydrocarbures par des politiques industrielles dynamiques et novatrices tout en réduisant la dépendance vis-à-vis de l'extérieur notamment en inputs par la recherche de ressources locales. Les industries présentant un potentiel à l'exportation sont nombreuses, à condition d'améliorer qualitativement la production et la mettre aux normes en vigueur, d'assurer une meilleure connaissance des marchés étrangers et instaurer une réglementation pour promouvoir et protéger les labels de qualité (surtout dans l'agriculture) et de spécificité. L'Etat doit aller au-delà des avantages comparatifs classiques et promouvoir les industries à fort effet d'entraînement sur le reste de l'économie ;
- En matière de système bancaire, il faut motiver les entreprises en leur permettant de garder une partie des devises expatriées, améliorer les conditions de domiciliation des exportations, et leur permettre l'accès à des financements à des taux bonifiés. Il faut également l'adaptation et la facilitation des traitements bancaires concernant les

aspects relatifs à la procédure de mise en place du crédit documentaire et au délai de transfert des recettes ;

- En matière d'assurance, il faut consolider l'organisme de garantie et d'assurance à l'exportation et assurer une couverture adéquate du risque à l'exportation par des assurances appropriées ;
- En matière de logistique il faut une vulgarisation par l'administration des douanes des avantages procurés aux exportateurs par les régimes économiques, la levée des cautions de garantie exigées pour l'importation en admission temporaire pour livraison et réexportation en l'état qui grèvent la trésorerie de l'entreprise, la mise en place par les services des douanes de procédures de contrôle simples, claires et efficaces, l'amélioration de la qualité des services offerts en matière de frêt par les pavillons nationaux, la mise en place de procédures de recours efficaces et de couverture de risque de transport pour les exportateurs en cas de manquement graves de la part des transporteurs, développer et améliorer les infrastructures portuaires et aéroportuaires et mettre en place des mesures simplifiées et efficaces pour les accès au port et à l'aéroport, développer des aires de stockage et d'emmagasinage suffisantes, appropriées et sécurisées, développer la chaîne de froid par des entrepôts, des conteneurs et des camions frigorifiques, améliorer les moyens de manutention et professionnaliser et normaliser les professions de transporteur et manutentionnaire et de transitaire, améliorer les procédures de contrôle phytosanitaire et assistance aux exportateurs avec mise en place de prestations très professionnelles pour le conseil, le suivi et l'encadrement des exportateurs ;
- Définir et mettre en place dans le cadre du FSPE des mesures d'appui efficaces et effectives d'aide et d'encadrement des entreprises exportatrices pour l'adaptation de leurs produits, la prospection et la pénétration des marchés étrangers. Il faut également élargir le mécanisme de remboursement à d'autres rubriques liées aux opérations suivantes : charges liées à l'étude des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et des services destinés à l'exportation, le préfinancement de certaines importations nécessaires à la mise en œuvre des contrats ;
- Appui aux entreprises pour la certification ISO et le label export ;
- Encourager les investissements étrangers, notamment dans les industries à fort contenu technologique,
- Faire émerger une élite d'entrepreneurs issue d'un système de formation de qualité et promouvoir des formules de partenariat appropriées avec les économies avancées, afin de renforcer les flux de connaissances dans un contexte nouveau d'amélioration des formes organisationnelles et des équipements ;

Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures

- Développer et renforcer les représentations commerciales dans les pays étrangers ciblés ;
- Adopter une approche différente de l'avantage concurrentiel traditionnel et assigner un rôle important aux qualifications et infrastructures technologiques et construire à travers des politiques ciblées sur des secteurs de demain d'avantages comparatifs construits ;
- Suite au traité de Barcelone, L'Union Européenne peut jouer envers les pays du sud de la méditerranée le rôle qu'a joué le Japon auprès des pays asiatiques, portant sur le transfert des technologies et des qualifications, via un grand nombre d'accords technologiques dans certaines industries (électronique et automobile). Ce paradigme de développement des oies volantes n'a pas encore pu être mis en œuvre par l'Union Européenne.

Mais pour que ces dispositifs se reflètent dans la réalité, il faut l'implication des différents centres de décision pour assurer un développement harmonieux du potentiel économique dans le contexte actuel de mondialisation. Cette stratégie de promotion des exportations doit être surtout centrée sur l'action des hommes au niveau de tous les maillons de la chaîne des exportateurs. Il faut donc motiver et former le personnel relevant des organismes et institutions oeuvrant dans les circuits du commerce extérieur et assurer une coordination intersectorielle entre les différents organismes concernés.

Tout ceci ne peut être réalisé sans l'existence d'une administration (douanière, portuaire, fiscale, bancaire), solide en mesure de mettre en œuvre les réformes institutionnelles nécessaires et de mettre en place les politiques du changement structurel et institutionnel. Pour cela l'autonomie des appareils administratifs (comme cela a été le cas des pays asiatiques), est nécessaire pour s'adapter aux changements du cadre international et d'adopter des stratégies axées sur l'exportation.

Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre, nous avons pu constater que les contraintes qui freinent l'essor des exportations hors hydrocarbures en Algérie sont liées d'abord aux entreprises elles même du fait que ces dernières ne sont pas assez expérimentée à l'international, et même si la volonté y est, elles n'abordent pas l'exportation de façon offensive et ne mènent pas des politiques de prospection et des études de marché qui auraient pu leur permettre de déceler les marchés potentiels. L'adaptation des produits et la mise aux normes et standards internationaux font également défaut à nos entreprises.

Mais ces contraintes sont également liées aux énormes coûts de transaction générés par un cadre institutionnel et réglementaire qui, à travers ses différentes institutions, ne facilite pas vraiment le travail aux exportateurs. Des problèmes liés à la logistique, au financement et aux opérations douanières, ajouté à cela le manque de coordination entre les différentes structures, rendent l'exportation pour nos entreprises comme un véritable « parcours du combattant ».

Pour faire face à ces contraintes il faut donc une politique de promotion qui doit impliquer tous les acteurs intervenant dans les opérations d'exportation, car les lois et les règlements ne suffisent pas si par ailleurs, les acteurs qui sont sensés les exécuter sur le terrain ne sont pas dotés de professionnalisme et des compétences requises.

Conclusion de la deuxième partie

Dans le premier chapitre de cette seconde partie, nous avons pu constater à quel point l'Algérie est restée dépendante vis-à-vis des ressources énergétiques depuis l'indépendance à ce jour, et surtout en marge des grands bouleversements que connaît la scène internationale. Sa participation au commerce mondiale, se limite à l'exportation d'un seul produit et à l'importation de la quasi-totalité des biens alimentaires et autres biens manufacturés, les exportations hors hydrocarbures, oscillent entre des pourcentages médiocres de 2 à 3%.

Pour stimuler ces dernières, l'Algérie a tenté de mettre en place un dispositif réglementaire et institutionnel et des facilitations destinées à encourager et accompagner les entreprises à l'export. Les organismes et structures d'accompagnement et les différentes mesures de facilitation ont été présentés dans le second chapitre.

Enfin, pour expliquer les raisons pour lesquels, nos entreprises peinent à réussir au-delà des frontières nationales, mais également, pour analyser le degré d'adaptation de ces différentes mesures, nous avons soumis certaines de nos exportateurs à un questionnaire, portant sur leurs motivations à l'export, leurs manières d'appréhender les marchés étrangers, et surtout les différentes contraintes auxquelles ils sont confrontés. Cette enquête nous a permis de conclure que nos entreprises affichent une ferme volonté de se développer à l'international, les principaux handicaps qui les freinent résident d'une part, dans leur façon d'appréhender ce développement, et d'autre part, dans l'insuffisance des mesures de facilitation et l'inefficience des différents organismes qui interviennent dans la chaîne d'exportation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre travail, s'est d'abord attaché à montrer, que vu les importants changements qui ont caractérisé la scène internationale ces dernières années, il est devenu quasiment difficile pour toute entreprise, quelle que soit sa taille, de concevoir une stratégie de pérennité, dans un environnement concurrentiel, sans tenir compte de la dimension internationale. Cela est d'autant plus valable pour les entreprises Algériennes pour une double raison :

- La première, est liée à la forte concurrence à laquelle sont confrontées nos entreprises, notamment suite au mouvement de libéralisation des échanges, matérialisé par l'accord d'association avec l'union Européenne, l'adhésion à la Zone Arabe de Libre Echange, en attendant l'accession prochaine à l'OMC. A l'heure actuelle, aucun secteur d'activité n'est resté à l'abri de la concurrence étrangère, pour survivre, les entreprises ne peuvent plus se contenter du marché domestique, devenu d'ailleurs insuffisant, elles doivent chercher des parts de marché à l'étranger en ciblant des pays et des segments porteurs ;
- La deuxième raison, réside dans le fait que l'entreprise représente, le moteur principal de la dynamique de diversification des exportations. En effet, à l'heure actuelle, il n'est plus possible pour un pays comme l'Algérie, ayant entamé un processus de libéralisation, de rester tributaire des réserves des hydrocarbures et de leurs cours fluctuants.

Ensuite, nous avons tenté de mettre en exergue, que la réussite à l'exportation de toute entreprise dépend de sa capacité à concevoir une stratégie, à mettre en avant ses avantages concurrentiels, prospecter des marchés porteurs et mettre en œuvre une politique commerciale, destinée à valoriser et adapter ses produits au contexte réglementaire et culturel des marchés étrangers.

Par ailleurs, la compétitivité de l'entreprise à elle seule, n'est pas suffisante, l'expérience de certains pays émergents, l'a montré, l'Etat à travers ces différents centres de décision doit être impliqué grâce à la définition et la mise en place d'actions et de procédures de promotion et facilitation des exportations. D'autant plus, que pour la majorité des entreprises algériennes, l'exportation est encore à son Etat embryonnaire.

Conclusion générale

Le constat qui s'impose donc, et qui constitue le point nodal de ce travail est le suivant : malgré une volonté affichée par les entreprises et les Pouvoirs Publics de développer les exportations hors hydrocarbures, ces dernières n'arrivent toujours pas à décoller, bien que l'Algérie recèle un potentiel non négligeable à l'exportation. Les raisons de cette stagnation, sont à rechercher à la fois :

- Auprès de l'entreprise elle-même, à travers l'analyse de sa façon d'appréhender l'exportation, et de la mettre en œuvre ;
- Dans le degré d'efficacité des dispositifs et des actions de promotion aux exportations hors hydrocarbures, mis en place par les Pouvoirs Publics, que nous nous sommes attachés à présenter au préalable.

Ce sont justement, les deux objectifs recherchés à travers l'enquête que nous avons mené auprès d'un échantillon d'entreprises exportatrices, dont les résultats ont confirmé les hypothèses posées. En premier lieu, il faut noter la diversité des secteurs d'activité auxquels appartiennent les entreprises exportatrices, ce qui montre que l'Algérie a beaucoup de produits à exporter en dehors des hydrocarbures. En second lieu, les résultats de l'enquête confirment une fois de plus que les entraves qui empêchent l'essor des exportations hors hydrocarbures, sont liées d'une part, à des facteurs internes à l'entreprise, étant donné que pour la majorité des entreprises enquêtées, l'exportation reste sporadique, du fait qu'elle est déclenchée suite à des commandes occasionnelles, et qu'elle ne fait pas l'objet d'une démarche stratégique préalable. Quant au marketing international, il est pratiquement inexistant, faute d'expérience à l'export.

D'autre part, un autre handicap majeur qui freine la réussite des entreprises à l'export, réside dans l'importance des coûts de transaction engendrés par la défaillance des différentes institutions qui interviennent tout au long du processus d'exportation. Insuffisances liées à la logistique, manque d'incitations à l'export, manque de moyens de financement, complexité des procédures douanières, telles sont les principales contraintes soulevées par les exportateurs.

A travers les résultats de cette enquête, il apparaît que les stratégies à mettre en œuvre dans le cadre des exportations hors hydrocarbures relèvent d'abord, de l'entreprise, à travers l'utilisation des différents outils de l'analyse stratégique et de marketing international afin que

Conclusion générale

l'exportation s'inscrit dans la durée. A ce stade, le rôle des dirigeants, et les compétences du personnel relevant de l'exportation, revêtent une importance capitale.

Mais, la mise à niveau des entreprises, à elle seule ne peut suffire, si en parallèle elle n'est pas accompagnée par la mise à niveau de leur environnement macro-économique, à travers la professionnalisation de l'ensemble des organismes et structures intervenant dans les secteurs du commerce et des finances.

L'Etat Algérien doit également identifier et mettre en œuvre une trajectoire de développement, basée sur des pôles d'excellence et des activités porteuses. Pour cela, il doit développer et promouvoir des formules de partenariat appropriées avec les économies avancées, afin de renforcer les flux de connaissances. A ce titre, il doit mettre à profit son voisinage avec le plus grand ensemble commercial du monde, qui est l'Union Européenne, afin de mettre en place des infrastructures et des compétences technologiques seules, garantes d'un développement durable et une connexion avec les grands marchés et réseaux commerciaux qui font le commerce mondial actuellement.

Il faut néanmoins, noter que les entreprises que nous avons enquêté, sont pour la plupart des PME, réalisant leurs premiers pas vers la conquête des marchés étrangers, d'où la limite que l'on peut soulever par rapport à cette enquête, du fait que l'internationalisation est un processus graduel, qui nécessite un apprentissage, qui permet à l'entreprise de suivre un sentier de développement, qui la mène des pays proches, vers des pays éloignés. Il faudrait donc, une observation de la démarche d'internationalisation, pendant une durée de temps assez suffisante, afin de suivre son évolution, car il n'en demeure pas moins que quelques entreprises (même si elles sont marginales), ont quand même réussi à exporter.

L'Algérie peut faire face à l'après pétrole, à condition de restructurer son économie, mettre à niveau ses institutions, promouvoir le savoir et le progrès technique et préparer une élite d'entrepreneurs formés et qualifiés, aptes à construire les activités de demain.

Annexes

Les principaux Incoterms en fonction des quatre groupes

Groupes	Obligations du vendeur ou de l'acheteur
E. EX Utilisation déconseillée	Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est à la disposition de l'acheteur à un point dénommé par lui : usine, plateforme logistique, entrepôt...etc. l'ensemble des frais et risques inhérents à l'acheminement des marchandises de l'établissement du vendeur à la destination finale choisie par l'acheteur étant à la charge du vendeur.
FREE-FCA	Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand il a remis la marchandise dédouané à l'exportation au transporteur désigné par l'acheteur au point convenu. L'acheteur choisit le mode de transport qu'il paye dans sa phase principale. Le transfert des risques et des frais intervient au moment où le transporteur prend en charge la marchandise.
FAS (maritime) utilisation très fréquente	Le vendeur a rempli son obligation de livraison lorsque la marchandise a été placée le long du navire, sur le quai au point d'embarquement convenu. L'acheteur doit supporter tous les frais et les risques de pertes et de dommages que peut courir la marchandise. Le terme FAS impose au vendeur de dédouaner la marchandise à l'exportation.
FOB (maritime) utilisation fréquente	Le vendeur a rempli son obligation de livraison lorsque la marchandise a été placée) bord du navire au port d'embarquement désigné. Le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. L'acheteur choisit le navire et paie le frêt maritime. Le transfert des frais et charges se fait au passage du bastingage de navire au port d'embarquement.
Cost ou carriage CFR Utilisation rare	Le vendeur doit choisir le navire et payer les frais et le frêt nécessaire pour acheminer la marchandise au port de destination désigné. Les formalités d'export incombent au vendeur. Même point de transfert qu'en FOB
CIF (maritime)	Le vendeur a les mêmes obligations qu'en CFR, mais il doit en plus fournir une assurance maritime contre le risque de perte ou de dommage de la marchandise. Les formalités d'exportation incombent au vendeur. Les marchandises voyagent en fluvial ou maritime aux risques et péril de l'acheteur dès le bastingage franchi au port d'embarquement.
CPT	Le vendeur choisit le mode de transport et paie le frêt pour le transport de la marchandise jusqu'à la destination convenue, il

Utilisation fréquente	dédouane la marchandise à l'exportation. Quand la marchandise est remise au transporteur principal, les risques sont transférés du vendeur à l'acheteur.
D- Delivered DAF Utilisation rare	Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été livrée dédouanée à l'exportation, au lieu convenu à la frontière, mais avant la frontière du pays adjacent, sur le véhicule du transport d'approche non déchargé. Le transfert des frais et risques se fait au passage de la frontière. Les formalités douanières d'importation et de paiement des droits et taxes de douane dus à l'importation incombent à l'acheteur.
DES Utilisation rare	Le vendeur a rempli son obligation de livraison, quand la marchandise non dédouanée à l'importation est mise à la disposition de l'acheteur sur le quai au port de destination convenu. Le vendeur supporte tous les frais et risques inhérents à l'acheminement de la marchandise jusqu'au port de destination convenu.
DEQ Utilisation rare	Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand il met la marchandise non dédouanée à l'importation à la disposition de l'acheteur sur le quai au port de destination convenu. L'acheteur dédouane la marchandise à l'importation. Le transfert des frais et risques se fait quand la marchandise est sur le quai du port convenu.
DDP Exception	A l'inverse du terme EXW, à l'usine, ce terme désigne l'obligation maximum pour le vendeur. Il fait tout, y compris le dédouanement à l'import et le paiement des droits et taxes exigibles. Le transfert des frais et risques se fait à la livraison chez l'acheteur. Le déchargement incombe en frais et risques à l'acheteur.
DDU Utilisation fréquente	Le vendeur livre la marchandise à l'acheteur, non dédouanée à l'importation et non déchargée à l'arrivée de tout véhicule de transport, au lieu de destination convenu. L'acheteur s'occupe à ses risques et frais de l'accomplissement des formalités douanières d'importation et du paiement des droits et taxes d'importation.

D'après CONEX-INCOTERMS 2000, cités par Charles Croué : Marketing international, Ed de Boeck université, Bruxelles, 2006, pp457-458.

Liste des entreprises enquêtées

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Produit	adresse	Nature juridique	Taille
1- Algerian animal health product (AAHP)	Chimie	Fabrication de médicaments à usage vétérinaire	Constantine	Privée	PME
2- Sarl Algérie crème	Agroalimentaire	Fabrication de fromage fondu à tartiner et ses dérivés	Oran	Privée	PME
3- Socothyd	Chimie	Production et commercialisation de produits parapharmaceutiques	Boumerdes	Publique	Grande
4- Mediteranean float glass (MFG)	Industries diverses	Fabrication de verre float	Alger	Privée	Grande
5- Sarl hygienova	Chimie	Fabrication de savon antibactérien	Taref	Privée	PME
6- Sarl clas-vit	Papier et cartons	Fabrication d'articles de classement pour bureau	Alger	Privée	PME
7- Groupe Le Belle	Agroalimentaire	Fabrication et commercialisation de margarine, sucre, farine, café, huile de table, légumes secs	Alger	Privée	Grande
8- ENIEM	ISMMEE	Fabrication et commercialisation de produits électroménagers	Tizi-Ouzou	Publique	Grande
9- groupe GIPEC	Papier et cellulose	Production et commercialisation de produits papetiers	Alger	Publique	Grande
10- Sarl Afri-café	Agroalimentaire	Torréfaction de café	Tlemcen	Privée	PME
11- AB-RETLEC system	Construction- travaux publics	Fabrication de coffrages pour poteaux et corniches en béton	Alger	Privée	PME
12- Tapidor	textile	Fabrication de tapis et revêtement de sol	Oran	Privée	PME
13- Office nationale des produits viti-vinicoles (ONCV)	Agroalimentaire- agriculture	Production et commercialisation de produits viti-vinicoles	Alger	Publique	Grande
14- Ithri- Olive	Agroalimentaire	Production et commercialisation d'huile d'olive	Bouira	Privée	PME

Liste des entreprises enquêtées (suite)

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Produit	adresse	Nature juridique	Taille
15- Sarl Miniros	ISMMEE	Fabrication d'outils et d'appareils de peinture et de nettoyage	Alger	Privée	PME
16- CCS- santé et environnement	Chimie	Production de produits et matériel de lutte contre les maladies à transmission hydrique	Alger	Privée	PME
17- Sarl Socof-Datia	Agroalimentaire agriculture	Transformation et conditionnement de dattes	Constantine	Privée	PME
18- Eurl- Splendid	Chimie	Fabrication de parfums et cosmétiques	Alger	Privée	PME
19- Bya electronic	ISMMEE	Production et commercialisation de produits électroniques	Oran	Privée	PME
20- grande vinaigrierie constantinoise (GVC)	Agroalimentaire	Fabrication et vente de vinaigre	Constantine	Privée	PME
21- Asma Carrosserie industrielle (ACI)	ISMMEE	Fabrication et commercialisation de remorques, semi-remorques et équipements sur châssis	Alger	Privée	PME
22- CASAP N'gaous	Agroalimentaire agriculture	Collecte et commercialisation d'abricots, conserves, huile d'olive, olives de table	Sétif	Privée	PME
23- Wouroud parfums	Chimie	Fabrication de parfums déodorants et savon de toilette	El Oued	Privée	PME
24- la bibliothèque verte	Imprimerie édition	Edition de livres pour enfants	Alger	Privée	PME
25- EPE- Domelec	ISMMEE	Fabrication d'appareillage électrique	Alger	Publique	PME
26 SPA Tameg	Textile et habillement	Transformation de la peau en cuir pour vêtements et chaussures, fourrure	Alger	Publique	PME
27- Promasidor	Agroalimentaire	Produits laitiers, boissons	Alger	Privée	Grande
28- Tissage, finissage Biskra (TIFIB)	Textile	Fabrication de draperie et autres tissus spécifiques	Biskra	Publique	Grande

Liste des entreprises enquêtées (suite)

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Produit	adresse	Nature juridique	Taille
29- entreprise nationale de matériels de travaux publics (ENMTP)	ISMMEE	Construction, commercialisation d'engins pour travaux publics	Constantine	Publique	Grande
30- Entreprise nationale des granulats (ENG)	Industries diverses	Production et commercialisation des granulats, carbonate de calcium et des pierres ornementales ou marbre	Constantine	Publique	Grande

QUESTIONNAIRE

1-Caractéristiques générales de l'entreprise

1.1. Secteur juridique

- Entreprise privée
- Entreprise publique

1.2. Secteur d'activité

- Agriculture, aquaculture, élevage pêche
- Agroalimentaire
- Textile et habillement
- Produits pharmaceutiques, biotechnologies, appareils médicaux
- Maroquinerie, cuir et chaussures
- Papiers et cartons
- Travail du bois, articles en bois
- Produits chimiques
- ISMMEE (industrie sidérurgique, métallurgique, mécanique, électrique, électronique)
- Industries diverses

1.3. Nombre de salariés

- Inférieur à 500
- Supérieur à 500

1.4. Expérience à l'export

- Oui
- Non

2-Motivations à l'export et organisation de l'opération d'exportation

2.1. Vos exportations sont motivées par le souci

- De répondre à une commande spontanée
- D'écouler une production excédentaire et pallier
à l'insuffisance de la demande sur le marché local
- D'assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise

2.2. Existe-t-il au sein de votre établissement, une structure chargée de l'exportation ?

- Oui
- Non

2.3. Avant de vous lancer dans une opération d'exportation procédez-vous à un diagnostic externe (analyse de l'environnement international, analyse de la concurrence internationale, études de marchés...)?

- Oui
- Non

2.4. Avant de vous lancer dans une opération d'exportation procédez-vous à un diagnostic interne (analyse des forces et faiblesses de l'entreprise à l'export) ?

- Oui
- Non

3- La sélection des marchés

3-1- La prospection des marchés à l'exportation se fait :

- Suite à une collecte d'informations sur les marchés étrangers
- Grâce au réseau de connaissances de l'entreprise
- Les deux

3-2- Quelles sont vos sources d'informations en matière de marchés étrangers ?

- Existence d'une structure interne à l'entreprise chargée de la collecte d'informations (Internet, déplacements)
- Sources externes (revues spécialisées, organismes spécialisés)
- Les deux

3-3- Lors du choix des marchés étrangers vous privilégiez ?

- La proximité géographique
- La proximité culturelle et le niveau comparable de développement
- Cela dépend des opportunités qui se présentent

3-5- En matière de nombre de marchés vous préférez :

- Vous concentrer sur un nombre limité de marchés
- Couvrir le plus grand nombre de marchés possibles

3-6- Comment approchez vous les marchés étrangers ?

- Exportation directe classique (vente sur salons, appels d'offre, foires, vente à distance)
- Exportation via un agent commissionné, un bureau de représentation, ou une filiale commerciale ;
- exportation sous traitée à des intermédiaires (importateurs, concessionnaires, sociétés d'accompagnement à l'international, bureaux d'achat étrangers)
- Exportation concertée ou en coopération (regroupements d'exportateurs, franchise export...)

4- Atouts et handicaps à l'exportation

4.1. Quels sont vos atouts à l'exportation ?

- Avantages en matière de coûts (prix)
- Bonne qualité des produits
- Savoir faire marketing
- Bonne situation géographique
- Expérience internationale et connaissance des marchés
- Conformité des produits aux normes internationales

4.2. Quels sont vos handicaps à l'exportation ?

- Complexité des procédures douanières
- Manque de logistique et d'infrastructures portuaires
- Insuffisance d'incitations à l'export
- Inadaptation des techniques de financement
- Non recouvrement des créances
- Manque d'informations et méconnaissance des marchés Etrangers
- Manque de moyens de couverture et d'assurance contre les risques liés aux opérations d'exportation
- Manque d'intermédiaires du commerce international
- Autres

Bibliographie

Bibliographie

I- Ouvrages

- 1- **ATAMER (T), CALORI (R)** « diagnostic et décisions stratégiques », éd Dunod, Paris, 1999
- 2- **BELOTTI (J)** : « transport international des marchandises », éd Vuibert, Paris, 2002
- 3- **BEN MARZOUKA (T), HAUDEVILLE (B)** : « ouverture et compétitivité des pays en développement », éd l'Harmattan, Paris, 2004
- 4- **BENISSAD (H)** : « la réforme économique en Algérie, ou l'indicible ajustement structurel », éd OPU, Alger, 1991
- 5- **BENISSAD (H)** « Algérie : restructuration et réformes économiques (1979-1993) » éd. OPU, Alger, 1994
- 6- **BENSIDOU (I), CHEVALIER (C)** « Europe-Méditerranée le pari de l'ouverture », éd Economica, Paris, 1996
- 7- **BORONARD (C), DIDIER LAURENT (F)** « commerce international : marketing et négociation », éd De Breal, Rosny, 1998
- 8- **BOUBA-OLGA** « l'économie de l'entreprise », éd le Seuil, Paris, 2003
- 9- **CROUE (C)** « marketing international », éd De Boeck, Bruxelles, 2006
- 10- **DANGEARD (A), PONTET (P)** « techniques de l'exportation », éd PUF, Paris, 1996
- 11- **DE MELO (J), GRETHER (J.M)** « commerce international : théories et applications », éd De Boeck, Paris, 1997
- 12- **DENECE (E)** « le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées », éd l'Harmattan, Paris, 2001
- 13- **DESGARDINS (B)** « le nouvel environnement international », éd Dunod, Paris, 1997
- 14- **DESREUMAUX (A), LECOQ (X), WARNIER (V)** « stratégie », éd Pearson éducation, Paris, 2006
- 15- **DEYSINE (A), DUBOIN (J)** « s'internationaliser », éd Dalloz, Paris, 1995
- 16- **FONTAINE (P)** « gestion du risque de change », éd Economica, Paris, 1996
- 17- **GUILLOCHON (B), KAWECKI (A)** « économie internationale : commerce et macro-économie », Dunod, Paris, 1996
- 18- **JOFFRE (P)** « l'entreprise et l'exportation », éd Vuibert, Paris, 1987.
- 19- **JOFFRE (P)** « comprendre la mondialisation des entreprises », éd Economica, Paris, 1994.

Bibliographie

- 20- **KEONIG (G)** « de nouvelles théories pour gérer la firme du XXI^e siècle », éd Economica, Paris, 1999
- 21- **KOTLER (P), DUBOIS (B)** « marketing management », Pearson !éducation, Paris, 1997
- 22- **KRUGMAN (P), OBSTFELD (M)** « économie internationale », 2d Pearson éducation, Paris, 2006
- 23- **LAUNDAU (A)** « la globalisation et les pays en développement » éd l'Harmattan, Paris, 2006
- 24- **LEGRAN (G), MARTINI (H)** « management des opérations de commerce international », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003
- 25- **LEMAIRE (J.P)** « financement international des entreprises », éd Vuibert, Paris, 2006
- 26- **LEMAIRE (J.P)** « stratégies d'internationalisation », éd Dunod, Paris, 1997
- 27- **LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D)** « mercator : théorie et pratique du marketing », éd Dunod, Paris, 2003
- 28- **LIEVRE (P)** « la logistique », 2d la découverte, Paris, 2007
- 29- **MARTINET (A CH)** « stratégie », éd Vuibert, Paris, 1998
- 30- **MAYRHOFER (U)** « marketing international », éd Economica, Paris, 2004
- 31- **MKIDECHE (M)** « l'Algérie entre économie de rente et économie émergente », éd. Dahlab, Alger, 200
- 32- **MUCCHIELLI (J.L)** « relations économiques internationales », éd. Hachette, Paris, 2005
- 33- **MUCCHIELLI (J.L), MAYER (T)** « économie internationale », éd. Dalloz, Paris, 2005
- 34- **PASC BERHO ©** « marketing international », éd. Dunod, Paris, 2002
- 35- **PAVEAU (J), DUPHIL (F)** (sous la direction de) « exporter : pratique du commerce international », 20^{ème} éd, Foucher, Vanves, 2007
- 36- **PORTER (M)** « choix stratégiques et concurrence », éd. Economica, Paris, 1982.
- 37- **PORTER (M)** « l'avantage concurrentiel des nations », Inter-éditions, Paris, 1993.
- 38- **PORTER (M)** « l'avantage concurrentiel », éd. Dunod, Paris, 1999.
- 39- **RAINELLI (M)** « la nouvelle théorie du commerce international », éd la découverte, Paris, 1997
- 40- **RAINELLI (M)** « stratégie des entreprises face à la mondialisation », éd EMS, Paris, 1999.
- 41- **SID AHMED (A)** « le développement asiatique : quels enseignements pour les économies arabes » éd, Publisud, Paris, 2004.
- 42- **USUNIER (J.C)** « management international » éd. PUF, Paris, 1998

Bibliographie

II- Revues et articles

II-1 Revues

- L'actuel international n° 86, Décembre 2007
- PME magazine d'Algérie, n° 52 du 15/12/2007 au 15/01/2008

II-2 Articles

- **AIRAUDI (S)** « le destin de la globalisation », problèmes économiques n°2415-2416 du 15 au 22 mars 1995.
- **BOUHOUB (K)** « l'Algérie des réformes : un goût d'inachevé », revue politique étrangère, n°2 été 2009, de l'institut Français des relations internationales
- **DECREUX (Y)** « les enjeux du cycle de Doha », les cahiers Français, n°325, Mars Avril 2005
- **GIORDANO (Y)** « stratégie d'entreprise et décision d'exporter », revue Française de gestion, n°46 Juin, Juillet Août 1984
- **HINE (R.C)** « le régionalisme et l'intégration de l'économie mondiale », Problèmes économiques n° 2415-2416 du 15 au 22 mars 1995
- **JAUSSAUD (J)** « stratégie internationale de l'entreprise », les cahiers Français n° 275 Mars Avril 1996
- **KHELIFA (K)** « comment appréhender les surcoûts dans la chaîne logistique ? », le phare n°112, juin 2009
- **KHELIFA (K)** « le code des douanes en quête d'identité », le phare n°122, Juin 2009
- **MUTIN (G)** « le commerce extérieur de l'Algérie en 1964 », revue géographie de Lyon, 1965.
- **RAINELLI (M)** « les théories du commerce international » les cahiers Français n°325, Mars, Avril 2005.

III- Rapports et séminaires

- **Rapport du secrétariat de la CNUCED** « diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité », Février 2003
- **Etude Ecotehnics** pour l'ANEXAL et la SFI « diagnostic de la réglementation des exportations hors hydrocarbures », Mars 2004

Bibliographie

- **Etude Ecotehnics** pour l'ANEXAL et la SFI « diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement des produits nationaux sur les marchés étrangers », Février 2004
- **Etude Ecotehnics** pour l'ANEXAL et la SFI « le potentiel hors hydrocarbures de l'Algérie », Août 2004
- **BENABDELLAH (Y)** « l'économie Algérienne entre réforme et ouverture : quelle priorité ? », colloque : enjeux économiques sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du proche orient, Rabat/Maroc le 19 et 20 octobre 2007 ;
- **MIMOUNE (L), KHELADI (M)** « partenariat Algérie Union Européenne et mise à niveau des entreprises Algérienne », Colloque Méditerranée, monde Arabe, Université Galatasaray, Turquie, 26 et 27 mai 2006
- **REBIKA (S)** « le développement de la conteneurisation et son impact sur le extérieur de l'Algérie : cas du port d'Oran », Colloque international sur la conteneurisation, université de Bejaia, 2 et 3 Juillet 2005
- Annuaire des exportateurs Algériens, Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI), 2009

V- Textes règlementaires

- Accord d'association Algérie Union Européenne
- « Recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures », ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, Avril 2007.

VI- Sites Internet

- Site des douanes Algériennes : www.douane.gov.dz
- Site de l'Algex : www.algex.dz
- Site du ministère de la PME : www.min.pme.dz
- Site de la chambre Algérienne de commerce et d'industrie : www.caci.dz
- Site de la société Algérienne des foires et Expositions : www.safex.dz
- Site de la CAGEX : www.cagex.dz
- Site de l'ONS : www.ons.dz
- Site de l'association des exportateurs Algériens : www.anexal.dz

Sommaire

Introduction générale	1
Partie I : l'exportation : pourquoi et comment ?	
Introduction	7
Chapitre I : De la nécessité d'exporter pour les entreprises	
Introduction.....	9
Section 1 : l'exportation imposée par les différentes mutations de l'environnement	
International.....	10
I- Les principales caractéristiques de l'environnement international.....	10
II- Impact du contexte international actuel sur les stratégies des entreprises.....	17
Section 2 : l'exportation stimulée par l'Etat, dans le cadre de stratégies de promotion des	
Exportations.....	20
I- Les effets macro-économiques de l'exportation.....	20
II- Les actions de l'Etat dans le cadre de la promotion des exportations.....	33
Section 3 : La nécessité de la prise en compte de la dimension internationale dans la stratégie	
de l'entreprise.....	37
I- Les avantages de l'internationalisation pour l'entreprise.....	37
II- Le processus de l'ouverture à l'international de l'entreprise.....	38
Conclusion	45
Chapitre II : Le processus de formulation d'une stratégie d'entreprise à l'international	
Introduction.....	47
Section 1 : le diagnostic stratégique de l'entreprise à l'international.....	48
I- Identification des différents risques liés à une opération d'exportation.....	48
II- Le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise.....	60
III- Le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise à l'international.....	67
IV- Identification des facteurs clés de succès internationaux et choix de l'avantage concurrentiel.....	69
Section 2 : La sélection et l'étude des marchés ciblés et le choix du mode de présence.....	70
I- La sélection des marchés cibles.....	70
II- L'étude de marché international.....	72
III- Le choix du mode de présence sur les marchés étrangers.....	75

Section 3 : le choix du mode d'organisation des activités internationales.....	80
I- Les différents types de structures export.....	80
II- Le contrôle et la coordination des activités internationales.....	81
Conclusion	83
Chapitre III : Maîtriser les techniques à l'exportation	
Introduction.....	85
Section 1 : Construire la politique commerciale.....	86
I- Notion de marketing international.....	86
II- L'adaptation du produit à l'international.....	90
III- La politique de prix à l'exportation.....	95
IV- La communication internationale.....	99
Section 2 : Maîtriser les opérations logistiques et douanières.....	103
I- Organiser le transport de marchandises.....	103
II- Réaliser les opérations douanières.....	108
Section 3 : maîtriser le financement.....	110
I- Les instruments et techniques de paiement internationaux.....	110
II- Les techniques de financement à court terme.....	118
III- Les financements à moyen et long terme.....	120
IV- Les cautions et garanties internationales.....	123
Conclusion	125
Conclusion de la première partie.....	126

Partie II : Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et quelles stratégies pour nos entreprises

Introduction	128
Chapitre IV : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures	
Introduction.....	131
Section 1 : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien.....	132
I- Evolution des importations.....	132
II- Evolution des exportations.....	138

III-	Evolution du solde de la balance commerciale et du taux de couverture.....	142
Section 2 :	Analyse des exportations hors hydrocarbures.....	145
I-	Les principaux produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie.....	145
II-	Les principaux clients de l'Algérie pour les produits hors hydrocarbures.....	159
Conclusion.....		161
Chapitre V : La promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie		
Introduction.....		163
Section 1 :	Evolution de la politique commerciale de l'Algérie et du dispositif règlementaire et institutionnel d'appui aux exportations hors hydrocarbures.....	164
I-	Brève analyse historique sur la politique commerciale de l'Algérie et les dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures.....	164
II-	Les principaux accords commerciaux signés par l'Algérie et leur impact sur les exportations hors hydrocarbures.....	173
Section 2 :	Les structures d'encadrement administratif et financier du commerce extérieur Algérien et les récentes mesures de facilitation aux exportations hors hydrocarbures.....	192
I-	Les structures de promotion et d'encadrement administratif du commerce extérieur.....	192
II-	Les structures de financement de la promotion du commerce extérieur Algérien.....	198
III-	Les autres structures d'accompagnement.....	200
IV-	Les autres organismes intervenant dans les opérations de commerce extérieur.....	203
V-	Les récentes mesures de facilitations commerciales aux exportations hors hydrocarbures...	206
Conclusion.....		212
Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures		
Introduction.....		214
Section 1 :	La stratégie des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures :	
	Analyse à partir des résultats d'une enquête.....	215
I-	Méthodologie du questionnaire.....	215
II-	Analyse et traitement des résultats de l'enquête.....	218
Section 2 :	éléments de conclusion sur les contraintes et les stratégies des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures	239
I-	Rappel des différentes contraintes des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures.....	239

II- Quelles stratégies pour les entreprises Algériennes dans le cadre des exportations hors hydrocarbures ?.....	243
Conclusion du chapitre.....	247
Conclusion de la deuxième partie.....	248
Conclusion générale	250
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures et graphes	
Bibliographie	
Table des matières	

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Introduction générale..... 2

Partie I : L'exportation : pourquoi et comment ?

Introduction 7

Chapitre I : De la nécessité d'exporter pour les entreprises

Introduction..... 9

Section 1 : L'exportation imposée par les différentes mutations de l'environnement

international 10

I- Les principales caractéristiques de l'environnement international actuel..... 10

1- La libéralisation des échanges internationaux..... 10

1-1- La montée des négociations commerciales multilatérales..... 10

1-2- La montée des accords régionaux..... 12

2- La libéralisation financière..... 14

3- La montée des mouvements de déréglementation et de privatisation..... 14

4- Les mutations technologiques..... 15

4-1- Les progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication.. 15

4-2- L'abaissement des coûts de transport internationaux..... 16

5- L'émergence de nouveaux marchés et l'évolution de la demande..... 16

5-1- L'ouverture des marchés..... 16

5-2- L'évolution de la demande..... 17

II- Impact du contexte international actuel sur les stratégies des entreprises..... 17

1- Intensification de la concurrence internationale..... 18

2- Transformation des conditions de production au niveau mondial..... 18

3- Emergence d'exigences liées au cadre institutionnel des échanges..... 19

Section 2 : L'exportation stimulée par l'Etat dans le cadre de stratégies de promotion des

Exportations..... 20

I- Les effets macro-économiques de l'exportation..... 20

1- Les avantages de l'exportation pour l'Etat..... 20

2- L'exportation vue par les différentes théories du commerce international..... 20

2-1- Les théories traditionnelles du commerce international.....	21
2-1-1- La théorie Ricardienne.....	21
2-1-2- La théorie des dotations factorielles.....	22
2-1-3- Limites des théories traditionnelles du commerce international.....	24
2-2- Les théories fondées sur les différences internationales de technologie.....	24
2-2-1- La thèse de l'écart technologique.....	24
2-2-2- La théorie du cycle du produit.....	25
2-2-3- Limites des théories fondées sur les différences internationales de Technologie.....	26
2-3- La nouvelle théorie du commerce international.....	26
2-3-1- Commerce international et économies d'échelle.....	27
2-3-2- Commerce international et différenciation des produits.....	28
2-3-3- Intégration des firmes multinationales dans l'analyse.....	29
2-3-4- Intégration des politiques commerciales et industrielles stratégiques.....	32
2-3-5- Avantages et limites de la nouvelle théorie du commerce international.....	32
II- Les actions de l'Etat dans la cadre de la promotion des exportations des Entreprises.....	33
1- Les mesures directes.....	33
2- Les mesures indirectes.....	34
2-1- La politique de mise à niveau.....	35
2-2- La promotion de la formation et du développement technologique.....	35
2-3- La stimulation de la demande interne.....	35
2-4- La mise en place d'une politique industrielle ciblée.....	36
2-5- La stimulation de la concurrence et la promotion de l'esprit d'entreprise.....	36
2-6- La politique commerciale.....	36
2-7- La politique attractive vis-à-vis des investissements directs étrangers.....	36
Section 3 : La nécessité de la prise en compte de la dimension internationale dans la stratégie de l'entreprise.....	37
I- Les avantages de l'internationalisation pour l'entreprise.....	37
1- Les avantages commerciaux.....	37
2- Les avantages stratégiques.....	38
II- Le processus de l'ouverture à l'international de l'entreprise.....	38
1- La logique d'ouverture à l'international.....	39

2-	Les différentes phases du développement international.....	41
2-1-	L'ouverture sporadique.....	41
2-2-	Le courant régulier d'affaires.....	41
2-3-	La multinationalisation.....	41
2-4-	La mondialisation.....	41
3-	Les modalités d'internationalisation.....	43
3-1-	Les opérations commerciales sans investissement direct étranger.....	43
3-2-	Les opérations commerciales avec investissement direct étranger.....	43
3-3-	Les opérations productives sans investissement direct étranger.....	43
3-4-	Les opérations productives avec investissement direct étranger.....	43
Conclusion	45

Chapitre II :

Le processus de formulation d'une stratégie d'entreprise à l'international

Introduction.....	47
Section 1 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise à l'international.....	48
I--Identification des différents risques liés à une opération d'exportation.....	48
1- Les risques découlant des différentes phases d'une opération d'exportation.....	48
1-1- Les différentes phases d'une opération d'exportation.....	49
1-1-1- L'information et la prospection.....	49
1-1-2- La remise de l'offre.....	49
1-1-3- La réception de la commande.....	49
1-1-4- L'exécution du contrat de vente.....	50
1-1-5- Le règlement de la marchandise.....	50
1-2- Le risque lié à la prospection.....	51
1-3- Le risque de non paiement.....	52
1-3-1- Origine du risque de non paiement.....	52
1-3-2- Les techniques de gestion du risque de non paiement.....	52
1-4- Le risque de change.....	54
1-4-1- L'exposition au risque de change.....	54
1-4-2- La couverture du risque de change.....	55
1-5- Le risque juridique.....	58
2- Le risque politique.....	58
2-1- Définition du risque politique.....	58

2-2- Analyse du risque politique.....	58
II- Le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise.....	60
1- Le diagnostic concurrentiel.....	61
1-1- Analyse de l'activité à l'échelle internationale.....	61
1-1-1- Les activités à dominante globale.....	63
1-1-2- Les activités à dominante locale.....	64
1-1-3- Les activités mixtes.....	64
1-2- Analyse de la concurrence dans un contexte international.....	65
2- Le diagnostic des autres composantes de l'environnement externe de l'entreprise.....	66
2-1- L'environnement démographique.....	67
2-2- l'environnement économique.....	67
2-3- L'environnement institutionnel.....	67
III- Le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise à l'international.....	67
1- La capacité de production.....	67
2- La capacité financière.....	68
3- Les compétences marketing et logistiques.....	68
4- Les compétences organisationnelles et personnelles.....	68
5- L'expérience internationale.....	68
IV- Identification des facteurs clés de succès internationaux et choix de l'avantage concurrentiel.....	69
Section 2 : La sélection et l'étude des marchés cibles et le choix du mode de présence.....	70
I- La sélection des marchés cibles.....	70
1- Les critères de sélection des marchés étrangers.....	70
1-2- Le nombre de marchés.....	70
1-2- Les caractéristiques des marchés.....	70
2- Les méthodes de sélection des marchés étrangers.....	71
2-1- Les techniques d'analyse de regroupement ou approche par macro-segmentation	
2-2- Le classement multi critères des marchés.....	71
2-3- L'approche par l'analyse de la demande d'importation.....	72
II- L'étude de marché international.....	72
1- Les objectifs d'une étude de marché international.....	72
2- Les informations à collecter dans le cadre d'une étude de marché international.....	73
2-1- Le potentiel du marché.....	73

2-2- L'accessibilité du marché.....	73
3- Les sources d'informations.....	73
3-1- Les sources d'informations internes à l'entreprise.....	73
3-2- Les sources d'information externes à l'entreprise.....	73
4- Le déroulement d'une étude de marché international.....	74
III-Le choix du mode de présence sur les marchés étrangers.....	75
1- L'exportation à part entière ou contrôlée.....	76
1-1- L'exportation directe classique.....	76
1-2- Le représentant salarié.....	76
1-3- L'agent commissionné.....	76
1-4- Le bureau de représentation.....	77
1-5- La succursale.....	77
1-6- La filiale commerciale.....	77
2- L'exportation sous traitée.....	77
2-1- Le recours à un importateur.....	77
2-2- l'importateur exclusif.....	78
2-3- Les sociétés d'accompagnement à l'international.....	78
2-4- Les bureaux d'achat étrangers.....	78
2-5- Les sociétés de gestion à l'exportation.....	78
3- L'exportation concertée.....	78
3-1- Les regroupements d'exportateurs.....	79
3-2- La franchise export.....	79
3-3- Le portage.....	79
Section 3 : Le choix du mode d'organisation des activités internationales.....	80
I- Les différents types de structures export.....	80
1- Absence de structure export.....	80
2- Le service export.....	80
3- La division internationale.....	81
4- L'entreprise multinationalisée.....	81
II- Le contrôle et la coordination des activités internationales.....	81
1- Le contrôle des activités internationales.....	81
2- La coordination des activités internationales.....	81
Conclusion	83

Chapitre III :

Maîtriser les techniques à l'exportation

Introduction.....	85
Section 1 : Construire la politique commerciale.....	86
I- Notion de marketing international.....	86
1- Définition et objectifs du marketing international.....	86
2- Les variables influençant le marketing international.....	88
2-1- Choix entre adaptation et standardisation.....	88
2-2- Le cycle de vie international du produit.....	89
2-3- L' «effet prisme ».....	89
II- L'adaptation du produit à l'international.....	90
1- l'adaptation technique du produit.....	91
1-1- L'adaptation aux normes et réglementations techniques.....	91
1-2- L'adaptation de l'emballage.....	93
2- L'adaptation commerciale du produit.....	94
2-1- La dénomination commerciale.....	94
2-2- la marque.....	94
2-3- L'esthétique.....	95
2-4- L'Etiquetage.....	95
2-5- Les services liés au produit.....	95
III- La politique de prix à l'exportation.....	95
1- Les différentes stratégies en matière de prix.....	95
1-1- Stratégie de pénétration de marché.....	96
1-2- Stratégie d'écrouissage.....	96
1-3- Stratégie d'exploration.....	96
1-4- Stratégie de dumping.....	96
2- La politique de prix à l'international.....	97
2-1- Les facteurs à prendre en compte pour déterminer un prix à l'international.....	97
2-2- L'incidence du mode de présence sur la politique de prix à l'international.....	98
IV- La communication internationale.....	99
1- Spécificités de la communication internationale.....	99
1-1- La réglementation locale.....	100
1-2- Les habitudes relatives aux actions de consommation.....	100

1-3- La culture et les représentations publicitaires.....	100
1-4- Les différences linguistiques.....	100
2- Les choix à faire en matière de communication internationale.....	101
2-1- Fixer les objectifs et les moyens.....	101
2-2- choisir le type de communication.....	101
2-3- choisir les supports de communication.....	101
2-3-1- La communication par les médias.....	102
2-3-2- La communication hors médias.....	102
Section 2 : Maîtriser les opérations logistiques et douanières.....	103
I- Organiser le transport de marchandises	103
1- Le choix des intermédiaires.....	104
2- Le choix de l'incoterm.....	105
3- Le choix du mode de transport.....	106
4- Le choix de l'emballage.....	107
5- La réalisation du transport.....	107
III- Maîtriser les opérations douanières.....	108
1- La réalisation du dédouanement	108
2- Les procédures de dédouanement.....	108
3- Le choix du régime douanier.....	109
Section 3 : Maîtriser le financement.....	110
I- Les instruments et techniques de paiement internationaux.....	110
1- Les instruments de paiement.....	111
1-1- Le chèque.....	111
1-2- Le virement international.....	111
1-3- La lettre de change.....	112
2- Les techniques de paiement.....	113
2-1- L'encaissement simple.....	113
2-2- La remise documentaire.....	113
2-3- Le crédit documentaire.....	115
2-4- La lettre de crédit stand-by	118
II- Les techniques de financement à court terme.....	118
1- Les crédits de prospection.....	118
2- Les crédits de financement des stocks à l'étranger.....	119

3- Les crédits de mobilisation des créances.....	119
4- Les avances en devises.....	119
5- l'affacturage international.....	119
III- Les financements à moyen et long terme.....	120
1- Le crédit fournisseur.....	120
2- Le crédit acheteur.....	120
3- Les autres modalités de financement à moyen et long terme.....	121
3-1- La confirmation de commande.....	121
3-2- Le forfaitage.....	121
3-3- Le crédit bail.....	121
3-4- Les protocoles de financement.....	121
3-5- La compensation commerciale.....	122
IV- Les cautions et garanties internationales.....	123
1- Définition des cautions et garanties internationales	123
2- Typologie des garanties internationales	123
2-1- La garantie documentaire et la garantie à première demande.....	123
2-2- La garantie directe et la garantie indirecte.....	124
2-3- Les lettres de crédit	124
Conclusion	125
Conclusion de la première partie.....	126

Partie II : Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et quelles stratégies pour nos entreprises

Introduction	128
Chapitre IV : Brève analyse de la structure du commerce extérieur Algérien et des exportations hors hydrocarbures	
Introduction.....	131
Section 1 : Analyse de la structure du commerce extérieur Algérien.....	132
I- Evolution des importations.....	132
1- Evolution des importations par groupe d'utilisation.....	132
2- Evolution des importations par régions économiques.....	136

II- Evolution des exportations.....	138
1-Evolution des exportations par catégorie économique.....	138
2- Evolution des exportations par région économique.....	140
III- Evolution du solde de la balance commerciale et du taux de couverture.....	142
Section 2 : Analyse des exportations hors hydrocarbures.....	145
I- Les principaux produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie.....	145
1- Analyse des exportations hors hydrocarbures par groupe d'utilisation.....	145
2- Analyse des exportations hors hydrocarbures par branche d'activité.....	147
3-- Analyse de certains produits hors hydrocarbures à l'exportation.....	149
3-1- Les produits agricoles, agroalimentaires et de la pêche.....	150
3-2- Les produits de la chimie et de la pétrochimie.....	157
3-3- Les produits textiles, le cuir et les produits en cuir.....	157
3-4- Les autres produits.....	158
II- Les principaux clients de l'Algérie pour les produits hors hydrocarbures.....	159
Conclusion	161

Chapitre V : La promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie

Introduction	163
--------------------	-----

Section 1 : Evolution de la politique commerciale de l'Algérie et des dispositifs règlementaires et institutionnels d'appui aux exportations hors hydrocarbures.....	164
I- Brève analyse historique sur la politique commerciale de l'Algérie et les dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures.....	164
1- Depuis l'indépendance jusqu'au milieu des années 1980.....	164
2- Du milieu des années 1980 à la fin des années 1990.....	166
3- De la fin des années 1990 à nos jours.....	170
II- Les principaux accords commerciaux signés par l'Algérie et leur impact sur les exportations hors hydrocarbures.....	173
1- Le partenariat Algérie-union Européenne.....	173
1-1- L'accord d'association Algérie-union Européenne.....	173
1-1-1- Présentation de l'accord d'association Algérie Union européenne.....	174
1-1-2- Le démantèlement tarifaire dans le cadre de l'accord d'association Algérie Union Européenne.....	175
1-1-3- Impact de l'accord d'association sur les exportations hors hydrocarbures.....	178
1-2- Le programme MEDA et la mise à niveau des entreprises Algériennes.....	182

1-2-1- Le programme MEDA.....	182
1-2-2- La mise à niveau des entreprises Algériennes.....	183
2- Le processus d'adhésion à l'OMC.....	186
3- L'adhésion à la zone Arabe de libre échange.....	187
3-1- Présentation de l'accord d'adhésion à la GZALE.....	187
3-2- Impact de l'accord sur le commerce extérieur Algérien.....	188
4- Les autres accords commerciaux internationaux.....	190
4-1- Les accords commerciaux bilatéraux.....	190
4-2- Les conventions commerciales et tarifaires.....	190
4-3- Les conventions entrant dans le cadre de l'accord UMA.....	190
4-4- Le système généralisé de préférences commerciales avec les USA.....	191

Section 2 : Les structures d'encadrement administratif et financier du commerce extérieur

Algérien et les récentes mesures de facilitation	192
I- Les structures de promotion et d'encadrement administratif du commerce extérieur.....	192
1- L'Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX).....	192
2- La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI).....	193
3- La Société Algérienne des Foires et Expositions (SAFEX).....	194
4- La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX).....	195
5- Le Centre Algérien de Contrôle de Qualité (CAQC).....	196
6- L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).....	197
7- La COFACE Algérie.....	197
II- Les structures de financement de la promotion du commerce extérieur Algérien.....	198
1- Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE).....	198
2- Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA).....	199
III- Les autres structures d'accompagnement.....	200
1- Le programme Optimexport.....	200
2- Le consortium Algéro-Français pour la promotion des exportations hors hydrocarbures.....	201
3- L'Association des Exportateurs Algériens (ANEXAL).....	202
IV- Les autres organismes intervenant dans les opérations de commerce extérieur.....	203
1- L'administration fiscale.....	203
2- L'administration douanière.....	203
3- Les ports.....	204
4- Les services bancaires.....	205

V- Les récentes mesures de facilitations commerciales.....	206
1- Les mesures fiscales.....	206
2- Les mesures douanières.....	207
3- Le contrôle des changes.....	208
4- Les mesures logistiques.....	209
5- Le contrôle sanitaire et phytosanitaire.....	210
Conclusion.....	212
Chapitre VI : Essai d'analyse de la stratégie et des forces et faiblesses des entreprises	
Algériennes l'exportation hors hydrocarbures	
Introduction	214
Section 1 : La stratégie des entreprises Algériennes à l'exportation hors hydrocarbures : analyse	
à partir des résultats d'une enquête.....	215
I- Méthodologie du questionnaire	215
1-Confection du questionnaire.....	215
2-L'échantillonnage.....	216
3-Le déroulement de l'enquête.....	218
II- Analyse et traitement des résultats de l'enquête.....	218
1- Caractéristiques des entreprises enquêtées.....	218
1-1- Le secteur d'activité.....	218
1-2- La taille.....	219
1-3- La nature juridique.....	220
2- Motivations à l'export et organisation de l'opération d'exportation.....	220
2-1- Les motivations à l'export.....	221
2-2- La dimension organisationnelle de l'activité d'exportation.....	222
2-3- Mise en place d'un diagnostic à l'exportation.....	223
2-3-1- Le diagnostic externe.....	223
2-3-2- Le diagnostic interne.....	224
3- La sélection et le choix des marchés étrangers.....	225
3-1- La prospection des marchés étrangers.....	225
3- 2- Les sources d'information concernant les marchés étrangers.....	226
3-3- Les critères de choix des marchés étrangers.....	227
3-4- Le nombre de marchés.....	228
3-5- Les modes d'approche de marchés étrangers.....	229

4- Les atouts et handicaps à l'exportation.....	231
4-1- Les atouts des entreprises Algériennes à l'exportation.....	231
4-2- Les handicaps à l'exportation.....	233
Section 2 : Quelques éléments de conclusion sur les contraintes et les stratégies des entreprises algériennes à l'exportation hors hydrocarbures exportations	239
I- Rappel des différentes contraintes à l'exportation hors hydrocarbures.....	239
1- Les contraintes liées à l'entreprise.....	239
2- Les contraintes liées à l'environnement règlementaire et institutionnel.....	240
II-Quelles stratégies pour les entreprises Algériennes dans le cadre des exportations hors hydrocarbures	243
1-Les stratégies qui relèvent de l'entreprise.....	243
2- Les stratégies qui relèvent de l'Etat.....	244
Conclusion du chapitre VI.....	247
Conclusion de la deuxième partie	248
Conclusion générale	250
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des schémas et graphes	
Bibliographie	
Table des matières	

Liste des tableaux

- Tableau n° 01 : Les différents types d'accords régionaux.....	12
- Tableau n° 02 : Les principaux accords régionaux conclus ces dernières années.....	13
- Tableau n° 03 : Paradigme OLI de Dunning, récapitulatif des différents avantages à la multinationalisation.....	30
- Tableau n°04 : L'approche macro-économique du risque pays.....	59
- Tableau n°05 : Faire ou faire faire l'étude de marché.....	74
- Tableau n° 06 : Politique de prix et mode de présence.....	99
- Tableau n° 07 : Les différents modes de transport.....	106
- Tableau n° 08 : Règlements : les préoccupations respectives des parties.....	110
- Tableau n° 09 : Structure des importations par groupe d'utilisation durant les années 1980.....	133
- Tableau n° 10 : Evolution des importations par groupe d'utilisation au cours des années 1990 à nos jours.....	135
- Tableau n° 11 : Evolution des importations par régions économiques.....	136
- Tableau n° 12 : Les principaux fournisseurs de l'Algérie pour l'année 2008.....	137
- Tableau n° 13 : Evolution des exportations par catégories économiques de 1987 à 2008.....	139
- Tableau n° 14 : Evolution des exportations par régions économiques pour 2007 et 2008.....	141
- Tableau n° 15 : Les principaux clients de l'Algérie pour l'année 2008.....	141
- Tableau n° 16 : Evolution de la balance commerciale et du taux de couverture de 1994 à 2008.....	142
- Tableau n° 17 : Evolution des exportations hors hydrocarbures par groupe d'utilisation.....	146
- Tableau n° 18 : Evolution des exportations de dattes.....	151
- Tableau n° 19 : Evolution des exportations de vin.....	154
- Tableau n° 20 : Evolution des exportations des pâtes alimentaires.....	155
- Tableau n° 21 : Les dix premiers clients de l'Algérie pour les produits hors hydrocarbures.....	159
- Tableau n° 22 : Evolution des exportations de produits admis sous contingent vers l'Union Européenne pour les 09 premiers mois 2008.....	180
- Tableau n° 23 : Evolution des exportations de produits agricoles transformés vers l'union Européenne pour les 09 premiers mois 2008.....	181
- Tableau n°24 : Nombre d'exportateurs algériens par secteur d'activité pour l'année 2009.....	217
- Tableau n° 25 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'activité.....	219
- Tableau n° 26 : Répartition des entreprises enquêtées selon la taille	219

- Tableau n° 27 : Répartition des entreprises enquêtées selon la nature juridique.....	220
- Tableau n° 28 : Motivations à l'exportation	221
- Tableau n° 29 : Organisation de l'activité d'exportation	222
- Tableau n° 30 : Mise en place d'un diagnostic externe.....	223
- Tableau n° 31 : Croisement des deux critères : existence d'une structure export et diagnostic externe	224
- Tableau n° 32 : Mise en place d'un diagnostic interne.....	225
- Tableau n° 33 : La prospection des marchés étrangers	226
- Tableau n° 34: Les sources d'informations sur les marchés étrangers.....	227
- Tableau n° 35: Les critères de choix des marchés étrangers	228
- Tableau n° 36: Le nombre de marchés	229
- Tableau n° 37: Les modes d'approche des marchés étrangers.....	230
- Tableau n° 38: Les atouts à l'export	232
- Tableau n° 39: Les handicaps à l'export	238

Liste des figures et graphes

- Figure n° 01 : La logique d'ouverture à l'international.....	40
- Figure n° 02 : Le modèle des quatre phases dans le processus de développement international des entreprises.....	42
- Figure n° 03 : Les modalités d'internationalisation.....	44
- Figure n° 04: La chronologie des risques et des opérations de commerce international.....	51
- Figure n° 05: Techniques de paiement et risques.....	53
- Figure n° 06: Formulation de la stratégie internationale.....	60
- Figure n° 07: Typologie des industries à l'échelle internationale.....	63
- Figure n° 08: Diagnostic international et concurrence	65
- Figure n° 09: La matrice des marchés.....	70
- Figure n° 10 : Les quatre composantes du marketing Mix.....	87
- Figure n° 11 : Objectifs de la normalisation	92
- Figure n° 12 : Les principaux types de stratégies d'internationalisation dans une perspective de conquête de marchés.....	96
- Figure n° 13 : Le circuit de la lettre de change.....	112
- Figure n° 14 : Les étapes de la remise documentaire.....	114
- Figure n° 15 : Le crédit documentaire.....	117
- Graphe n° 01 : Structure des exportations par catégories économiques de 1987 à 208.....	140
- Graphe n° 02 : Evolution du solde de la balance commerciale de 1994 à 2008.....	143
- Graphe n° 03 : Répartition des exportations hors hydrocarbures par branche d'activité en 2008.....	148

Liste des abréviations

- **AFD** : Agence Française de Développement
- **ALGEX** : Agence Algérienne de Promotion aux Exportations
- **AMPEX** : Aide en Matière de Prix des Exportations
- **ANEXAL** : Association des Exportateurs Algériens
- **BASTP** : Bourse Algérienne de la Sous Traitance et du Partenariat
- **CACI** : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
- **CAGEX** : La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations
- **CNUCED** : Conférence des Nations Unis pour le Commerce et le Développement
- **CNIS** : Centre National d'Informatique et des statistiques
- **CACQ** : Centre Algérien de Contrôle de Qualité
- **CEE** : Communauté Economique Européenne
- **EDPME** : Europe Développement PME
- **FSPE** : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations
- **FNARDA** : Fonds National de Régulation et Développement Agricole
- **GATT** : General Agreement on Tariffs and Trade
- **IANOR** : Institut National de Normalisation
- **MITI** : Ministry of international trade and industry (Japon)
- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **OMD** : Organisation mondiale des douanes
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **ONS** : Office National des Statistiques
- **ONU** : Organisation des Nations Unis
- **ONUDI** : Organisation des Nations Unis pour le Développement
- **PCH** : Position de Change
- **PNDA** : Programme National pour le Développement Agricole
- **PNUD** : Programme des Nations Unis pour le Développement
- **PROMEX** : Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur
- **UE** : Union Européenne
- **UMA** : Union du Maghreb Arabe
- **ZALE** : Zone Arabe de Libre Echange

Bibliographie

I- Ouvrages

- 1- **ATAMER (T), CALORI (R)** « diagnostic et décisions stratégiques », éd Dunod, Paris, 1999
- 2- **BELOTTI (J)** : « transport international des marchandises », éd Vuibert, Paris, 2002
- 3- **BEN MARZOUKA (T), HAUDEVILLE (B)** : « ouverture et compétitivité des pays en développement », éd l'Harmattan, Paris, 2004
- 4- **BENISSAD (H)** : « la réforme économique en Algérie, ou l'indicible ajustement structurel », éd OPU, Alger, 1991
- 5- **BENISSAD (H)** « Algérie : restructuration et réformes économiques (1979-1993) » éd OPU, Alger, 1994
- 6- **BENSIDOU (I), CHEVALIER (C)** « Europe-Méditerranée le pari de l'ouverture », éd Economica, Paris, 1996
- 7- **BOUBA-OLGA (O)** « l'économie de l'entreprise », éd le Seuil, Paris, 2003
- 8- **BORONARD (C), DIDIER LAURENT (F)** « commerce international : marketing et négociation », éd De Breal, Rosny, 1998
- 9- **CROUE (C)** « marketing international », éd De Boeck, Bruxelles, 2006
- 10- **DENECE (E)** « le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées », éd l'Harmattan, Paris, 2001
- 11- **DE MELO (J), GREETHER (J.M)** « commerce international : théories et applications », éd De Boeck, Paris, 1997
- 12- **DESGARDINS (B)** « le nouvel environnement international », éd Dunod, Paris, 1997
- 13- **DESREUMAUX (A), LECOQ (X), WARNIER (V)** « stratégie », éd Pearson éducation, Paris, 2006
- 14- **DEYSINE (A), DUBOIN (J)** « s'internationaliser », éd Dalloz, Paris, 1995
- 15- **DANGEARD (A), PONTET (P)** « techniques de l'exportation », éd PUF, Paris, 1996
- 16- **FONTAINE (P)** « gestion du risque de change », éd Economica, Paris, 1996
- 17- **GUILLOCHON (B), KAWECKI (A)** « économie internationale : commerce et macro-économie », Dunod, Paris, 1996
- 18- **JOFFRE (P)** « l'entreprise et l'exportation », éd Vuibert, Paris, 1987
- 19- **JOFFRE (P)** « comprendre la mondialisation des entreprises », éd Economica, Paris, 1994

- 20- **KEONIG (G)** « de nouvelles théories pour gérer la firme du XXI^e siècle », éd Economica, Paris, 1999
- 21- **KRUGMAN (P), OBSTFELD (M)** « économie internationale », 2d Pearson éducation, Paris, 2006
- 22- **KOTLER (P), DUBOIS (B)** « marketing management », Pearson éducation, Paris, 1997
- 23- **LEMAIRE (J.P)** « stratégies d'internationalisation », éd Dunod, Paris, 1997
- 24- **LEMAIRE (J.P)** « financement international des entreprises », éd Vuibert, Paris, 2006
- 25- **LAUNDAU (A)** « la globalisation et les pays en développement » éd l'Harmattan, Paris, 2006
- 26- **LEGRAN (G), MARTINI (H)** « management des opérations de commerce international », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003
- 27- **LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D)** « mercator : théorie et pratique du marketing », éd Dunod, Paris, 2003
- 28- **LIEVRE (P)** « la logistique », 2d la découverte, Paris, 2007
- 29- **MARTINET (A CH)** « stratégie », éd Vuibert, Paris, 1998
- 30- **MKIDECHE (M)** « l'Algérie entre économie de rente et économie émergente », éd Dahlab, Alger, 200
- 31- **MUCCHIELLI (J.L)** « relations économiques internationales », éd Hachette, Paris, 2005
- 32- **MUCCHIELLI (J.L), MAYER (T)** « économie internationale », éd Dalloz, Paris, 2005
- 33- **MAYRHOFER (U)** « marketing international », éd Economica, Paris, 2004
- 34- **PASCO BERHO (C)** « marketing international », éd Dunod, Paris, 2002
- 35- **PAVEAU (J), DUPHIL (F)** (sous la direction de) « exporter : pratique du commerce international », 20^{ème} éd, Foucher, Vanves, 2007
- 36- **PORTER (M)** « choix stratégiques et concurrence », éd Economica, Paris, 1982
- 37- **PORTER (M)** « l'avantage concurrentiel des nations », Inter-éditions, Paris, 1993
- 38- **PORTER (M)** « l'avantage concurrentiel », éd Dunod, Paris, 1999
- 39- **RAINELLI (M)** « stratégie des entreprises face à la mondialisation », éd EMS, Paris, 1999
- 40- **RAINELLI (M)** « la nouvelle théorie du commerce international », éd la découverte, Paris, 1997
- 41- **SID AHMED (A)** « le développement asiatique : quels enseignements pour les économies arabes » éd , Publisud, Paris, 2004
- 42- **USUNIER (J.C)** « management international » éd PUF, Paris, 1998

II- Revues et articles

II-1 Revues

- L'actuel international n° 86, Décembre 2007
- PME magazine d'Algérie, n° 52 du 15/12/2007 au 15/01/2008

II-2 Articles

- **AIRAUDI (S)** « le destin de la globalisation », problèmes économiques n°2415-2416 du 15 au 22 mars 1995.
- **BOUHOU (K)** « l'Algérie des réformes : un goût d'inachevé », revue politique étrangère, n°2 été 2009, de l'institut Français des relations internationales.
- **DECREUX (Y)** « les enjeux du cycle de Doha », les cahiers Français, n°325, Mars Avril 2005
- **GIORDANO (Y)** « stratégie d'entreprise et décision d'exporter », revue Française de gestion, n°46 Juin, Juillet Août 1984
- **HINE (R.C)** « le régionalisme et l'intégration de l'économie mondiale », Problèmes économiques n° 2415-2416 du 15 au 22 mars 1995
- **JAUSSAUD (J)** « stratégie internationale de l'entreprise », les cahiers Français n° 275 Mars Avril 1996
- **KHELIFA (K)** « le code des douanes en quête d'identité », le phare n°122, Juin 2009.
- **KHELIFA (K)** « comment appréhender les surcoûts dans la chaîne logistique ? », le phare n°112, juin 2009.
- **MUTIN (G)** « le commerce extérieur de l'Algérie en 1964 », revue géographie de Lyon, 1965
- **RAINELLI (M)** « les théories du commerce international » les cahiers Français n°325, Mars, Avril 2005
- **TOUBACHE (A)** : « Stratégies d'entreprise et exportation : essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête », cahiers du CRAED n°43, 1998.

III- Rapports et séminaires

- **BENABDELLAH (Y)** « l'économie Algérienne entre réforme et ouverture : quelle priorité ? », colloque : enjeux économiques sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du proche orient, Rabat/Maroc le 19 et 20 octobre 2007.
- **Etude Ecotehnics** pour l'ANEXAL et la SFI « diagnostic de la réglementation des exportations hors hydrocarbures », Mars 2004.
- **Etude Ecotehnics** pour l'ANEXAL et la SFI « diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement des produits nationaux sur les marchés étrangers », Février 2004.
- **Etude Ecotehnics** pour l'ANEXAL et la SFI « le potentiel hors hydrocarbures de l'Algérie », Août 2004.
- **MIMOUNE (L), KHELADI (M)** « partenariat Algérie Union Européenne et mise à niveau des entreprises Algérienne », Colloque Méditerranée, monde Arabe, Université Galatasaray, Turquie, 26 et 27 mai 2006.
- **MOUHOUBI (A)** « Booms pétroliers et basculement du rapport de force », colloque international : « Economie algérienne dans la globalisation », UMM de Tizi-Ouzou, 25 et 26 octobre 2009.
- **PANTIN (F)** « La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles », XIV^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique, pays de la Loire, Angers 2005.
- **REBIKA (S)** « le développement de la conteneurisation et son impact sur le extérieur de l'Algérie : cas du port d'Oran », Colloque international sur la conteneurisation, université de Bejaia, 2 et 3 Juillet 2005.
- **Rapport du secrétariat de la CNUCED** « diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité », Février 2003.
- Annuaire des exportateurs Algériens, Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI), 2009.

IV- Mémoires et thèses

- **LEGHEMA A** : « Géographie de la production automobile dans le monde : peut-il y avoir une place pour l'Algérie », thèse de doctorat, Université de Tizi-ouzou, 2009
- **HADDAD.M** : « L'assurance crédit à l'exportation hors hydrocarbures en 2006Algérie », mémoire de Magister, université de Tizi-Ouzou,
- **MAKHLOUF.F** : « Les politique commerciales de l'Algérie et son intégration à l'Europe », mémoire de Master 1 en économie des affaires européennes et internationales, université de Pau et des pays de l'Adour, 2007.

V- Textes règlementaires

- Accord d'association Algérie Union Européenne
- « Recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures », ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, Avril 2007.

VI- Sites Internet

- Site des douanes Algériennes : www.douane.gov.dz
- Site de l'Algex : www.algex.dz
- Site du ministère de la PME : www.min.pme.dz
- Site de la chambre Algérienne de commerce et d'industrie : www.caci.dz
- Site de la société Algérienne des foires et Expositions : www.safex.dz
- Site de la CAGEX : www.cagex.dz
- Site de l'ONS : www.ons.dz
- Site de l'association des exportateurs Algériens : www.anexal.dz
- Site de l'OMC : www.wto.org.
- Site de l'ASLOG : www.aslog.org.