

Les exportations hors hydrocarbures comme stratégie de diversification
« Cas de l'entreprise Algérienne RAFEXPORT »

الصادرات خارج المحروقات كإستراتيجية للتنويع

" حالة المؤسسة الجزائرية RAFEXPORT "

Date de réception: le 22/03/2018 date d'acceptation: le 07/06/2018 date de publication 30/06/2018

KATEB Mohammed Lakhdar –
Doctorant -Université de Mostaganem
Dr. OUDDANE Bouabdellah –
Docteur - Université de Mostaganem

Résumé :

Depuis presque cinq décennies la dépendance de l'Algérie envers les hydrocarbures reste prépondérante. En conséquence les exportations des hydrocarbures représentent la plus grande part des exportations globales soit 94,79 %, par contre les exportations hors hydrocarbures restent marginales avec un taux de 5,21 %.

De ce fait, malgré la part infime des exportations hors hydrocarbures elles demeurent existantes et réalisables grâce a la volonté de l'état qui a déclenché une dynamique de mise en œuvre d'un processus de réformes économiques substantielles en faveur d'une politique intégrale de l'ouverture de l'économie locale sur le marché international et de la diversification des produits destinés a l'exportation.

Mots clés : Les exportations hors hydrocarbures – Stratégie de diversification – Soutien et garanties a l'exportation – Production halieutique – Algérie.

ملخص:

ظل اعتماد الجزائر على المحروقات مند تقريبا خمسة عقود فإبتالي تمثل الصادرات للمحروقات أكبر حصة من إجمالي الصادرات أي 94.79%، في حين تظل الصادرات خارج المحروقات هامشية بنسبة 5.21%. ونتيجة لذلك وعلى الرغم من الحصة الضئيلة من الصادرات خارج المحروقات فإنها تظل قائمة وقابلة للتحقيق بفضل إرادة الدولة، مما أدى إلى ديناميكية تنفيذ عملية إصلاحات اقتصادية كبيرة لصالح سياسة اقتصادية شاملة وفتح الاقتصاد المحلي للسوق الدولية وتنويع المنتجات للتصدير.

الكلمات المفتاحية: الصادرات خارج المحروقات – إستراتيجية التنويع – دعم و ضمانات للتصدير – المنتجات

الصيدية – الجزائر.

1- Introduction :

En cette ère de mondialisation avec l'intensification de la concurrence internationale l'insertion de l'Algérie dans les échanges internationaux et dans une vision logique et stratégique avec l'application d'une politique adéquate dans le cadre de la diversification des exportations hors hydrocarbures.

Les exportations hors hydrocarbures ont une place stratégique et économique d'autant plus qu'elles sont soulignées a l'heure actuelle vu la volonté de l'Etat Algérien dans l'encouragement, la promotion, le soutien et la diversification des exportations hors hydrocarbures. Depuis le début des années 1990, les pouvoirs publics ont engagé des réformes visant la libéralisation du commerce extérieur et la diversification des produits destinés à l'exportation avec des dispositifs d'aide et de soutien qui ont été adoptés en faveur des exportations hors hydrocarbures.

L'exportation des produits halieutiques représente un fort potentiel économique et stratégique. En effet, l'Algérie compte parmi ses richesses naturelles renouvelables, outre les produits agricoles, les produits halieutiques.

La réalité démontre que la mono exportation en Algérie est culminante, mais les efforts du développement des exportations hors hydrocarbures sont considérables grâce aux différents avantages accordés qui favorisent une démarche profitable aux entreprises Algériennes

Le défi des entreprises Algériennes qui font des exportations est majeur car il ne s'agit pas de vendre a l'étranger pour seulement écouler des produits et d'avoir des bénéfices mais c'est leurs capacités d'adaptation a de nouveaux marchés exigeants en matière de qualité, d'habitudes de consommation et de règles internationales (Normes ...), donc elles se trouvent face a des obligations qui sont surmontables grâce a la volonté des dirigeants d'entreprises pour promouvoir les produits locaux a l'international .

Notre problématique va pivoter autour de la question suivante :

Comment les exportations hors hydrocarbures conduisent à une stratégie de diversification ?

2- La stratégie et les exportations :

2-1 Qu'est ce qu'une stratégie :

Depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes, bien différentes de la stratégie militaire, elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et pérenniser¹.

¹ Lehmann Ortega Laurence, Leroy Frédéric, Garrette Bernard : Strategor « Toute la stratégie d'entreprise, Edition Dunod 2013, p 19.

Le concept de stratégie d'entreprise a de multiples interprétations, plusieurs définitions, et couvre plusieurs pans d'une littérature abondante. L'œuvre la mieux connue et la plus citée sur les différentes conceptions de la stratégie est certainement l'article de Henry Mintzberg (1987) sur les « 5P » de la stratégie et qui sont :

- Strategy as plan qui est l'action voulu inconsciemment
- Strategy as pattern (modèle) soit un type d'action formalisé et structuré.
- Strategy as ploy (manœuvre) qui est une action destinée à réaliser un objectif précis.
- Strategy as position, c'est-à-dire la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement pour soutenir durablement la concurrence.
- Strategy as perspective soit une perception de la position dans le futur².

Mintzberg propose aussi pas moins de dix écoles de pensées qui étudient et qui élucident les concepts de la stratégie ordonnées comme suit : l'école de design, l'école de la planification, l'école du positionnement, l'école entrepreneuriale, l'école cognitive, l'école de l'apprentissage, l'école politique, l'école culturelle, l'école environnementale et l'école rationnelles.

Dans leur volumineuse œuvre sur la stratégie et la gestion stratégique, Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2011) commencent par proposer trois définitions de la stratégie d'auteurs connus, chacune comportant des dimensions fondamentales:

- La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts (Alfred Chandler, 1997).
- La stratégie concurrentielle consiste à être différente. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique (Michael Porter, 1997).
- Une configuration dans un flux de décisions (Henry Mintzberg, 2007).

Enfin, Ils proposent la leur et qui est l'orientation à long terme d'une organisation, elle souligne la dimension temporelle (le long terme) de la stratégie et donc le fait que l'orientation stratégique de l'organisation va nécessairement inclure des décisions délibérées ex ante ainsi que des aspects émergents et incrémentaux ex post. Aussi, cette définition de la stratégie ne se limite pas à la recherche d'avantages concurrentiels comme celle de Porter, mais peut inclure une orientation substantive vers l'innovation et la coopération³.

2-2 Définition d'une stratégie d'exportation :

² Michel Marchesnay, Management stratégique, Edition l'Adreg 2004, p20.

³ Seni Dan A : Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Edition presses de l'université du Québec 2012, pp 15-16

La stratégie d'exportation est une initiative gouvernementale, qui consacre un processus crédible de consultations permettant ainsi de faciliter la contribution des acteurs privés au développement économique et de la compétitivité à l'international du secteur concerné⁴.

3- La démarche exportatrice :

L'exportation correspond à la vente d'une offre fabriquée dans un pays et vendue dans un autre. Elle représente le plus souvent la première étape d'approche des marchés étrangers. L'entreprise aborde le marché de manière passive. Elle ne s'implante donc pas dans le pays étranger. Elle comprend la recherche de clients à l'étranger, une structuration interne de l'entreprise pour la gestion des commandes, de la logistique... Elle est un moyen de développer l'activité de l'entreprise afin de répondre par exemple à une saturation du marché domestique et de prolonger le cycle de vie d'une offre. La question, qui se pose alors à l'entreprise, est : « comment commercialiser son offre sur un marché étranger sans avoir une implication de l'entreprise dans le pays concerné ? ».

On distingue différentes stratégies possibles pour l'entreprise exportatrice et qui sont :

3-1 L'exportation indirecte :

L'entreprise utilise des intermédiaires pour vendre son offre à l'étranger. L'exportation indirecte se caractérise donc par un faible, voire une absence d'action, de l'entreprise exportatrice sur le marché final. Elle n'a pas de contacts directs avec les clients, l'intermédiaire souvent occasionnel fait écran.

3-2 L'exportation directe :

L'entreprise n'utilise pas d'intermédiaire pour vendre son offre à l'étranger. Elle réalise les ventes et assure la livraison et la facturation sur le marché étranger. L'exportation directe permet à l'entreprise de conserver une maîtrise de sa politique commerciale. Dans ce cas, l'entreprise fournit un effort d'approche du marché en constituant un réseau de commercialisation. Elle a la possibilité de contrôler, de dynamiser son activité sur le marché étranger en fonction de sa stratégie commerciale propre.

Le choix du type d'exportation dépendra des objectifs globaux de l'entreprise sur le marché étranger ciblé.

Les variables pouvant avoir un impact sur son choix sont les suivantes :

- Le degré souhaité de maîtrise de sa politique commerciale et de connaissance du marché.
- La rapidité de pénétration désirée.

⁴ Maliverney J, Les entreprises exportatrices, Revue économie et statistique, Edition : L'INSSE France 1991 n°244, p15

- Son aversion pour le risque⁵.

4- La planification stratégique :

La stratégie désignée sans spécificité se reporte toujours à une stratégie planifiée et elle est représentée par les caractéristiques suivantes :

- Elle présente des directives a long terme.
- Elle concerne l'entreprise dans son ensemble.
- Elle est déterminée par les directeurs responsables de l'entreprise.
- Elle montre les potentiels de succès à construire ou à maintenir.
- Elle garantit l'accomplissement permanent des objectifs.

Dans la réalité, il est exceptionnellement facile de d'accomplir complètement une stratégie planifiée. La stratégie réalisée est hétérogène par rapport à la stratégie planifiée et quelques entreprises n'ont pas une stratégie planifiée spécifiques ce qui explique que la stratégie réalisée devient le produit de plusieurs décisions prises individuellement⁶.

5-La stratégie de diversification :

Elle

consiste à appuyer la croissance de l'entreprise sur le développement d'un ou de plusieurs nouveaux domaines d'activité stratégique ou segments stratégiques.

La diversification peut s'opérer dans deux directions, soit verticalement soit horizontalement:

- La diversification verticale renvoie au développement d'une entreprise dans le secteur de ses fournisseurs (diversification verticale amont) ou dans le secteur de ses clients (diversification verticale aval).
- La diversification horizontale renvoie à un développement de l'entreprise vers de nouveaux domaines d'activité sans que celle-ci ne soit ni fournisseur ni client de ces secteurs⁷.

La diversification des activités peut conformément à la classification d'Ansoff reprise en marketing stratégique, aller dans plusieurs directions :

- En tirant parti des avantages concurrentiels existants sur les mêmes métiers et les mêmes missions, on peut élargir la gamme des produits ou l'approfondir sans sortir du type majeur de besoin satisfait.

⁵ Mercier Suissa Catherine, Bouveret Riva Céline, L'essentiel des stratégies d'internalisation de l'entreprise, Edition Gualino 2007, pp85-86.

⁶ Grunig Rudolph, Kuhn Richard, Planifier la stratégie, Edition : Presses polytechniques et universitaires romandes n° 03 2013, p 07.

⁷ Brulhart Franck, Favoreu Christophe, Gherra Sandrine, La stratégie, Edition :Dunod 2015, p149.

- En tirant parti d'une expertise, de savoir faire pour développer des produits nouveaux répondant à d'autres types de besoins, donc à des segments de clientèle différents, c'est-à-dire les mêmes métiers avec des missions élargies.
- En tirant parti du positionnement sur une mission, un besoin fondamental, pour développer des produits techniquement différents mais complémentaires.
- En recherchant des activités impliquant des technologies différentes, si possible innovantes et des besoins différents (nouveaux), ce qui implique métier et mission nouveaux.

Cette typologie de la diversification n'a évidemment pas le même sens pour une PME et pour un groupe industriel. Dans ce cas on observe que la diversification s'opère le plus souvent par acquisition d'entreprises existantes. La logique de valorisation est ici essentiellement financière, le seul but étant de retirer des bénéfices et des plus values autant sur la base de l'achat et de la revente en bourse, que sur la base de leur activité industrielle et commerciale. On parle alors de stratégie conglomérale, ce conglomérat d'entreprises étant organisé autour d'une holding. La holding est une société qui détient et gère les participations dans un ensemble de sociétés par actions⁸.

6- La démarche stratégique :

C'est à l'école d'affaire de Harvard que l'on doit d'avoir élaboré les bases du raisonnement stratégique (L.C.A.G., 1965). Et c'est pour l'essentiel à Brandenbourg et Gilmore (1962), Ansoff (1965) et Ewing (1968) que l'on doit les premiers modèles normatifs de planification stratégique. Une démarche, devenue aujourd'hui très classique, a ainsi été forgée à partir de travaux d'observation de la réalité reposant sur l'étude systématique de cas concrets. Il est en effet établi depuis les travaux de Harvard Business School que la réflexion stratégique peut formellement être organisée selon une démarche en trois étapes, les trois phases distinctes du processus de raisonnement stratégique peuvent être résumées comme suit :

- La réflexion débute par une analyse et un diagnostic de la situation, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. Plusieurs champs d'analyse (concurrence, demande, technologie, etc.) sont considérés afin de mettre à plat les exigences de l'environnement, les menaces, opportunités, facteurs clés de succès observables et scénarios probables. Pareillement, il est fait appel à un découpage souvent fonctionnel de l'entreprise (conception, approvisionnements, production, marketing,

⁸ Michel Marchesnay, op.cit, pp199 - 200.

commercial, finances, etc.) pour l'évaluation de ses propres capacités ou ressources, forces et compétences distinctives, mais aussi faiblesses et handicaps concurrentiels.

- Dans une seconde phase, dite de décision ou de formulation stratégique, les dirigeants (influencés par leurs valeurs, aspirations et préférences) arrêtent les orientations à long terme afin d'assurer une cohérence entre les capacités de l'entreprise et les exigences et évolutions prévisibles de son environnement. Ils fixent à cet effet les objectifs à poursuivre, identifient les options stratégiques offertes, testent leur faisabilité et choisissent finalement celle(s) qu'ils entendent conduire. L'ensemble est consigné dans un plan stratégique décliné en plans fonctionnels.
- La troisième phase est celle de la mise en œuvre des options retenues et du contrôle de l'atteinte des objectifs⁹.

7- Les dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures en Algérie :

Le dispositif institutionnel de soutien à l'export est principalement constitué des organismes suivants :

7-1 Le fond spécial pour la promotion des exportations (FSPE) :

A été institué par la loi de finances pour 1996. Il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

L'aide de l'État par le biais du FSPE est octroyée à toute entreprise résidente productrice de biens ou services et à tout commerçant régulièrement inscrit au registre de commerce œuvrant dans le domaine de l'exportation.

Le montant de l'aide accordée est fixé par le Ministre du Commerce selon des pourcentages déterminés à l'avance, en fonction des ressources disponibles.

Conformément au Décret exécutif n 14-238 du 25 août 2014 modifiant et complétant le décret exécutif n 96-205 du 5 juin 1996 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-084 intitulé « Fonds spécial pour la promotion des exportations prend en charge :

- Une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation.
- Une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger, ainsi qu'à la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques internationaux.
- Une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic « export », la création de cellules « export » internes.
- La prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités

⁹ Jolly Dominique, Stratégie d'entreprise, Edition Maxima 2012, pp 44- 45.

commerciales sur les marchés étrangers.

- L'aide à l'édition et à la diffusion de supports promotionnels des produits et services destinés à l'exportation et à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication (création de sites web...);

- L'aide à la création de labels, à la prise en charge des frais de protection à l'étranger des produits destinés à l'exportation (labels, marques et brevets), ainsi que le financement de médailles et de décorations attribuées annuellement aux primo exportateurs et de récompenses de travaux universitaires sur les exportations hors hydrocarbures.

- L'aide à la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers de l'exportation.

- Une partie des frais de transport

Le FSPE a été créé pour promouvoir les exportations Hors Hydrocarbures à travers la prise en charge d'une partie des frais liés au transport des marchandises et la participation des entreprises aux foires et salons à l'étranger selon les taux ci-après :

Pour la Participation aux manifestations économiques à l'étranger:

- 80%, dans le cas d'une participation collective aux foires et expositions inscrites au programme annuel officiel.

-50%, dans le cas d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas au programme annuel officiel.

-100%, dans le cas d'une participation revêtant un caractère exceptionnel ou se limitant à la mise en place d'un guichet unique.

Les frais de publicités (affichages, brochures, dépliants, publicité sur médias écrits et audio visuel), spécifiques à la manifestation considérée (intitulé de la foire, période, lieu, ...etc.), sont éligibles à une couverture par le FSPE.

Pour le transport, le transit et la manutention des marchandises destinées à l'exportation:

-50%, dans le cas de transport international des produits agricoles périssables à l'exception des dattes.

-25%, dans le cas de transport international des produits non agricoles à destination 80%, dans le cas de transport international des dattes et ce, pour toutes destinations de ce produit éloignée¹⁰.

7-2 L'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (Algex) :

Créée par le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004, en remplaçant l'office de Promotion des Exportations (PROMEX) qui été créé par le décret exécutif n°96-234 du 1er octobre 1996.

¹⁰ Ministère du commerce, fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE), <https://www.commerce.gov.dz/rubriques/fond-special-pour-la-promotion-des-exportations> consulté le 22/03/2018.

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) a pour mission de contribuer, sous l'égide du Ministère du Commerce, au développement des exportations algériennes hors hydrocarbures.

- Au cœur du dispositif de soutien au commerce extérieur algérien, ALGEX est chargée d'élaborer, au profit du Ministère du commerce, des rapports périodiques sur le commerce extérieur, des études d'impact des accords commerciaux sur l'économie algérienne, des notes de conjoncture sur les produits de base importés par l'Algérie, ainsi que des analyse-marché, des analyses-produit et des panoramas sectoriels.

- Ses équipes dispensent aux entreprises algériennes des conseils et de l'information sur le dispositif public d'aide aux exportations, sur la réglementation commerciale internationale et sur les opportunités d'affaires, afin de les aider à préparer leur accès aux marchés étrangers, notamment à travers sa cellule d'écoute et d'orientation, la Maison des Exportateurs (Dar-El-Moussadder).

L'ALGEX a pour missions les activités suivantes :

- Développer la visibilité de l'offre algérienne à l'international.

- Contribue à la promotion des produits algériens à travers l'accompagnement des entreprises Algériennes dans les foires et salons internationaux.

- Proposer aux entreprises des mises en relations d'affaires et des contacts avec les importateurs étrangers pour développer leurs relations commerciales et trouver des débouchés pour leurs produits sur les marchés étrangers.

- Elle est chargée d'identifier les entreprises ayant un potentiel et des capacités leurs permettant de se développer à l'international, les encourage à s'orienter vers les marchés étrangers et les accompagne sur leurs itinéraires à l'export.

- Promouvoir le produit algérien à travers l'accompagnement et le conseil prodigué aux opérateurs algériens.

- Analyser les marchés extérieurs en développant la veille commerciale et réglementaire ainsi que les études prospectives.

- Organiser la participation algérienne aux foires et manifestations économiques à l'étranger et les rencontres d'affaires.

- Identifier le potentiel national d'exportation par une meilleure connaissance de la production nationale.

- Gérer des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices.

- Elaborer un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportation.

Et plus récemment, analyser les données sur les importations à la faveur du décret n° 08-13 du 5 octobre 2008¹¹.

7-3 La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations (CAGEX) :

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) est régie, entre autres, par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996 qui dispose que l'assurance crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer pour :

- Son propre compte et sous le contrôle de l'état, les risques commerciaux.
- Le compte de l'Etat et sous son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles.

La Compagnie a pour mission d'encourager et de promouvoir les exportations Algériennes en dehors des hydrocarbures et de garantir les ventes à crédit au profit des opérateurs économiques activant sur le marché national¹².

7-4 La chambre Algérienne du commerce et de l'industrie (CACI) :

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, créée par le décret exécutif n°96- 93 du 03/03/1996 et sous l'égide du ministère du commerce, elle a pour missions :

- De fournir aux pouvoirs publics, sur leur demande ou de sa propre initiative, les avis, les suggestions et les recommandations sur les questions et préoccupations intéressant directement ou indirectement, au plan national, les secteurs du commerce, de l'industrie et des services.
- D'organiser la concertation entre ses adhérents et recueillir leur point de vue sur les textes que lui soumettrait l'administration pour examen et avis.
- D'effectuer la synthèse des avis, recommandations et propositions adoptés par les chambres de commerce et d'industrie et de favoriser l'harmonisation de leurs programmes et de leurs moyens.
- De réaliser toute action d'intérêt commun aux chambres de commerce et d'industrie et de susciter leurs initiatives.

¹¹ Ministère du commerce, agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX), <https://www.commerce.gov.dz/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-algex>, consulté le 22/03/2018.

¹² Compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX), www.cagex.dz, <http://www.cagex.dz/index.php?page=12>, consulté le 22/03/2018.

- D'assurer la représentation de ses chambres auprès des pouvoirs publics et de désigner des représentants auprès des instances nationales de concertation et de consultation.
- 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.
- Assurer la représentation de l'Algérie dans les foires et autres manifestations économiques officielles se déroulant à l'étranger.
- Donner son avis sur les conventions et accords commerciaux liant l'Algérie à des pays étrangers.
- Ouvrir des bureaux de représentation à l'étranger.
- Fonder, administrer ou gérer des établissements à usage de commerce, l'industrie et des services tels que des écoles de formation et de perfectionnement, des établissements de promotion et d'assistance aux entreprises, des établissements de soutien à ces activités et des infrastructures à caractère commercial et industriel notamment les magasins généraux, les zones industrielles lorsque ces établissements ont un caractère national ou lorsque le champ d'application géographique de compétence de ces établissements couvre la circonscription territoriale de plus d'une chambre de commerce et d'industrie¹³.

7-5 La société Algérienne des foires et des expositions (SAFEX)

C'est entreprise publique sous la tutelle du ministère du commerce et elle est issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'Office National des Foires et Expositions (ONAFEX), créé en 1971.

Dans le cadre de ses missions statutaires, la SAFEX exerce ses activités dans les domaines suivants :

- Organisation des foires, salons spécialisés et expositions, à caractère national, international, local et régional.
- Organisation de la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger.

L'assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international, avec :

- L'information sur la réglementation du commerce international.
- Les opportunités d'affaires avec l'étranger.
- La mise en relation d'affaires.
- Les procédures à l'exportation.

¹³Ministère du commerce, direction régionale du commerce d'Oran, présentation de la chambre du commerce et de l'industrie (CACI), <http://www.drcoran.dz/index.php/fr/la-direction-services-et-missions/organismes-sous-tutelles/chambre-algerienne-du-commerce-et-d-industrie-caci>, consulté le 22/03/2018.

- L'édition de revues économiques et catalogues commerciaux.
- Organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences.
- Gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions.

Pour ses activités prochaines en 2018, elle participera en collaboration de différents pays avec les opérateurs économiques Algériens dans de multiples manifestations internationales, selon le planning suivant :

- Le 13 Janvier 2018 a la foire de Bamako au Mali.
- Le 22 Janvier 2018 a la foire internationale de Khartoum au Soudan.
- Le 18 Février 2018 au salon Gulf Food a Dubaï.
- Le 16 Avril 2018 aux salons de Foodex à Birmingham au Royaume Unis et Alimentaria a Barcelone en Espagne.
- Le 27 Avril 2018 au salon international de Paris en France.
- Le 02 Mai 2018 au salon SIAL A Montréal au Canada.
- Le 17 Septembre 2018 au salon World Food a Moscow en Russie.
- Le 21 Octobre 2018 au salon SIAL a Paris en France.
- Le 06 Novembre 2018 au salon Food Hospitality Show a Doha au Qatar¹⁴.

Pour les salons du royaume unis de France ,de Qatar , de l'Espagne ,du Canada et de la Russie les opérateurs économiques exportateurs désirant participer pourront bénéficier du soutien financier du ministère du commerce grâce au fond spécial de promotion des exportations (FSPE), qui prend en charge la participation des exposants a ces salons a hauteur de 80 % , ces exposants peuvent s'inscrire réserver juste en remplissant un formulaire spécifique qui est une demande de participation dans le site internet de la SAFEX et après l'introduction de toutes les informations , le bulletin est transmis par mail a une adresse email de la SAFEX qui est dfe@safex.dz.

Ces différents salons ont pour but de promouvoir les produits locaux Algériens à l'international et beaucoup de perspectives et d'opportunités d'affaires seront à l'horizon.

7-6 L'Association nationale 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 ainsi que par ses statuts particuliers.

Ces principaux objectifs sont les suivants :

- Rassembler et fédérer les exportateurs algériens.
- Défendre leurs intérêts matériels et moraux.
- Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations.
- Assister et sensibiliser les opérateurs économiques.
- Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'informations.
- Animer les programmes de formation aux techniques des exportations.

¹⁴ Société algérienne des foires et expositions, <http://safex.dz>, consulté le 22/03/2018.

- Organiser et participer aux salons spécifiques et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger.
- Participer à la mise à niveau de l'outil de production en vue de développer la capacité d'exportation par notamment la recherche de meilleures solutions logistiques.
- Promouvoir l'échange d'expérience entre les adhérents.

Ses activités sont nombreuses et multiformes, les principales sont :

- Collecte d'informations économiques auprès des Chambres de Commerce, d'ALGEX (ex PROMEX), du CNIS, de l'ONS, des Banques, des représentations commerciales des Ambassades... etc.
- Diffusion d'informations utiles (opportunités d'affaires, lois, décrets, circulaires d'applications, accords bilatéraux, etc...) à l'ensemble des adhérents et opérateurs économiques
- Orientation et encadrement des adhérents.
- Conseil et assistance aux exportateurs.
- Soutien aux adhérents pour le règlement de dossiers contentieux.
- Participation aux rencontres, journées d'études, réunions de coordination et de travail organisées par les institutions et organismes publics, les auxiliaires à l'exportation ainsi que les organismes internationaux.
- Elaboration et proposition de plates-formes de solutions¹⁵.

8- Les facilitations fiscales et douanières accordées aux entreprises pour le développement des exportations :

La législation fiscale Algérienne accorde de nombreux avantages pour les opérations d'exportations, entre autre :

-L'exonération en matières d'impôts directs qui sont l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et la suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéficiaires ou de leurs revenus pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation selon l'article 138 du code des impôts directs et les taxes assimilés modifié par l'article 06 de la loi de finance pour 2006.

-L'exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle TAP du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation , et n'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de la base à la TAP le montant des opérations de vente , de transport ou de

¹⁵ Association nationale des exportateurs algériens (ANEXAL), <http://www.exportateur-algerie.org/presentation-bienvenue-anexal/anexal-presentation.html>, consulté le 22/03/2018.

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'exportation selon l'article 220-3 du code des impôts directs et taxes assimilées .

-La suppression du versement forfaitaire VF. Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises selon l'article 209-3 CID abrogé par l'article 13 de la loi de finances pour 2006.

-L'exemption de la taxe sur la valeur ajoutée TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées sous certaines conditions selon l'article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

-La franchise sur la taxe sur la valeur ajoutée TVA pour les achats ou importations de marchandises réalisés par un exportateur et destinés à l'exportation ou à la réexportation 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 selon l'article 42-2 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

- La restitution de la taxe sur la valeur ajoutée TVA pour les opérations d'exportation de marchandises , de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée par l'article 42 du code de la TVA selon l'article 50 du code des taxes sur le chiffre d'affaires .

Il existe des régimes douaniers suspensifs à l'exportation , car la législation Algérienne a prévue , fixée et définie ces régimes douaniers dans la loi n°79-07 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant sur le code des douanes dans le chapitre 07 , aussi les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension des droits et taxes à même de promouvoir les exportations , ces régimes sont les suivants :

- L'entrepôt des douanes institué aux termes des articles de 129 à 164 du code des douanes Algérienne qui est un régime douanier qui permet l'emménagement 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 . Pour les modalités et conditions d'exercice de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du directeur général des douanes et qui sont les décisions n°05 et n°06 du 03 février 1999.

-L'admission temporaire régie de l'article 174 à l'article 185 du code des douanes et les décisions du directeur général des douanes n° 04 et n°16 du 03 février 1999 et qui précisent les modalités et les conditions de l'application de l'admission temporaire pour le perfectionnement actif et l'exportation en l'état.

-Le réapprovisionnement en franchise selon les articles 186 , 187 et 188 du code des douanes et la décision d'application n°17 du 03 février 199 du directeur général des douanes est un régime douanier qui permet d'importer en franchise des droits et taxes a l'importation les marchandises équivalentes par leurs espèce , leurs qualité et leurs caractéristiques techniques a celles du marché intérieur et ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés a titre définitif .

-L'exportation temporaire selon les articles de 193 jusqu'à 196 du code des douanes et de la décision n°13 du 03 février 1999 émanant du directeur général des douanes relatif a l'exportation temporaire qui est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire sans application des mesures de prohibition a caractère économique et dans le but défini de marchandise destinées a 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 réparation¹⁶ .

9- Etude de cas sur l'exportation et la stratégie de diversification de l'entreprise RAFEXPORT :

9-1 : Présentation de l'entreprise FRAFEXPORT :

L'entreprise RAFEXPORT est une SARL de deux associés dont son gérant est un ingénieur maritime et passionné de la mer, elle existe depuis l'année 2007 et elle est issue d'une division de la SARL ZAMA Export qui été sous l'égide de trois associés de 1996 jusqu'à 2007 et qui activée dans le domaine de l'exportation des produits halieutiques avec plus de 220 opérations d'exportations sur une période de 11 ans.

RAFEXPORT est située à Oran et exerce l'activité de l'exportation des produits halieutiques vers l'Espagne depuis le 02 Janvier 2007 avec un agrément renouvelable tous les un mois et demi, ce dernier est délivré par la direction des services vétérinaires (D.S.V) qui dépend du ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche.

¹⁶ Ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures, avril 2007, pp 5 - 6.

Tableau 01 : fiche technique de l'établissement RAFEXPORT :

Début d'activité	02 Janvier 2007
Superficie	280 m ²
Activité	Exportation
Produits exportés	Crustacés, cephalopods
Nombre d'employé	06
Nombre d'exportations	94 (de 2007 a 2017)
Quantités (Tonnes)	340
Equipements :	
Bureau	01
Salles	02
Garage d'entré des marchandises	01
Garage de sortie des marchandises	01
Vestiaires	02
Sanitaires	01
Chambres froides de congélation	02
Chambre froide de stockage	01
Chambre froide positive	01
Tables de travail	05
Balances électroniques	05
Véhicule exothermique	01
Camion frigorifique	01
Véhicule de service	01
Extension d'activité	
Zone d'activité	Les salines, commune de Misserghine, Oran.
Superficie	2000 m ²
Activité	Transformation des produits halieutiques
Nombre d'employés prévus	49
Avancement	80%

Source : Documents internes RAFEXPORT 2018.

9-2 : Les opérations d'exportations de l'entreprise FRAFEXPORT :

Il est très important de signalé que depuis l'instauration des exigences européennes en matière de conformité des produits avec l'application du système HACCP ,de multiples inspections initiées par la direction des services vétérinaires en 2003 , 2009 et 2010 et suite au difficultés trouvées par les exportateurs qui étaient au nombre de 100 et qui n'avaient pas de solutions pour procéder a un accompagnement et une mise a niveau pour prétendre a une certification HACCP en plus que l'acquisition de leurs bateaux de congélation a bord dans le cadre de la relance économique , ils n'étaient pas conformes aux normes exigés par la communauté européenne en matière de traçabilité des produits ,

de manipulation a bord , de congélation a bord ,alors la majorité des exportateurs ont arrêté leur activité avec juste 03 bateaux restants (Bouzedjar , Annaba et Alger) dont l'appellation technique est les PV (congélation a bord) et ceux qui ont réussi a améliorer leur système HACCP continus a faire de l'exportation et ils sont au nombre de 20 sous l'appellation technique PP (établissements a terre), depuis l'année 2010.

L'entreprise exporte deux variétés de poissons et qui sont les crustacés (crevettes rouges, crevettes blanches et langoustes) en plus d'une autre espèce qui est les céphalopodes (poules).

Ces produits sont pêchés par des chalutiers dont les mandataires détiennent la majorité et ils vendent leur produits (crustacés) a l'entreprise RAFEXPORT , sinon pour les céphalopodes ce sont les petits métiers qui détiennent presque le monopole et l'entreprise RAFEXPORT rachète leur produits pour ensuite procéder aux différentes étapes de transformation , de préparation ,d'emballage et de vérification sanitaire aux niveaux des laboratoires phytosanitaires pour ensuite procéder a l'opération d'exportation.

Les différentes procédures d'analyses des produits sont effectuées par des laboratoires habilités et agréés pour prétendre au début de l'opération d'exportation.

Ces laboratoires sont le laboratoire AFAK¹⁷ spécialisé en analyses physicochimiques et microbiologique, installé a la Wilaya d'Oran et qui est agréé par la direction des services vétérinaires du ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche en plus d'autre laboratoire étatique qui est l'institut national de médecine vétérinaire (INMV)¹⁸ et qui est sur la Wilaya de Tlemcen.

Enfin, les produits sont acheminés avec des camions frigorifiques embarqués sur les bateaux des voyageurs à destination de l'Espagne sous l'incoterm CFR.

Après analyses des métaux lourds ...etc., ces laboratoires délivrent des certifications pour les produits qui précisent leur conformité au non selon les exigences de la communauté européenne.

Dans le tableau ci-dessous, nous allons voir l'évolution des quantités annuelles exportés sur la période allant de 2012 à 2017 :

¹⁷ Idem : <https://www.commerce.gov.dz/6-laboratoires-de-la-region-d-oran>, consulté le 22/03/2018.

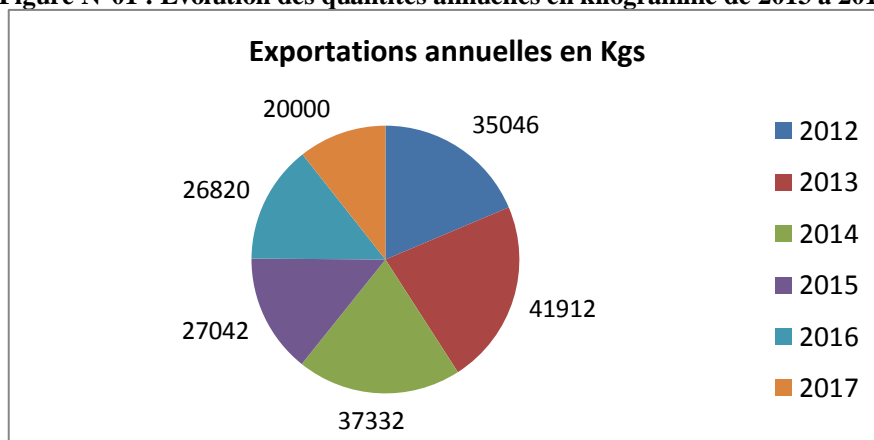
¹⁸ Institut national de médecine vétérinaire, sous l'égide du ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche.

Tableau N°02: Evolution des quantités annuelles en kilogramme de 2013 à 2017.

Années	Quantités (Kgs)
2012	35046
2013	41912
2014	37332
2015	27042
2016	26820
2017	20000
Total	188152

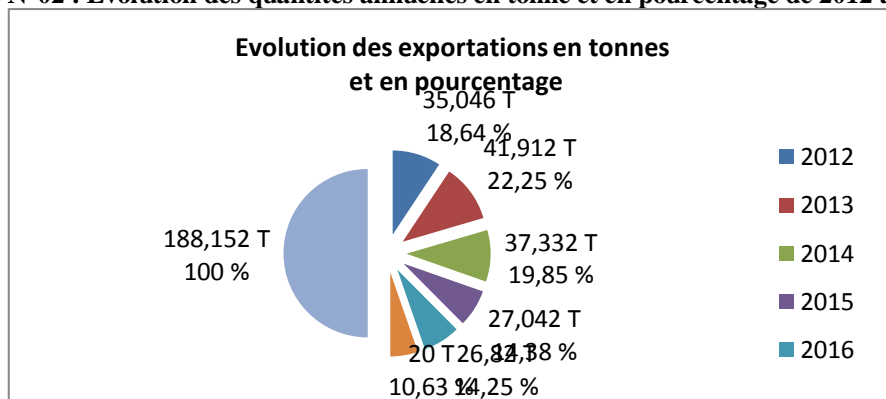
Source : Documents internes RAFEXPORT 2018.

Figure N°01 : Evolution des quantités annuelles en kilogramme de 2013 à 2017.



Elaboré par nos soins à partir des documents internes de RAFEXPORT 2018.

Figure N°02 : Evolution des quantités annuelles en tonne et en pourcentage de 2012 à 2017.



Elaboré par nos soins à partir des documents internes de RAFEXPORT 2018.

Sur les périodes d'exportations allant du début de l'année 2012 jusqu'à la fin de l'année 2017, nous constatons la plus grande hausse en 2013 avec un volume de tonnage de plus de 41 tonnes avec un pourcentage de 22,25 %, ceci est expliqué par la forte demande en Espagne des produits halieutiques Algériens et plus précisément les crustacés et les céphalopodes qui étaient très appréciés pendant cette période à eux seuls ils représentaient presque la totalité des quantités exportés, en plus de la rentabilité des bateaux et des petits métiers qui ont multiplié les sorties.

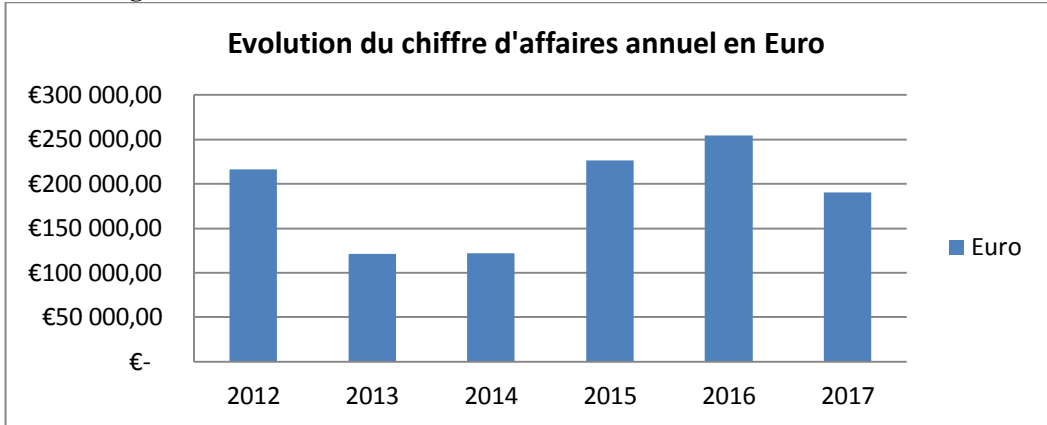
L'évolution entre 2012 et 2013 s'explique par les conditions climatiques favorables et des offres abondantes sur le marché local.

En 2014, on enregistre une baisse de presque 2,5 %, cela s'explique par les perturbations sur le marché en matière de prix d'offre, cette année a enregistré une flambée des prix des produits halieutiques ce qui explique la baisse significative car l'entreprise RAFEXPORT a essayé de satisfaire la demande de ses clients étrangers tout en minimisant les achats des produits qui étaient très chères en plus de la chute des prix du pétrole qui a eu un impact sur la dévaluation du dinars Algérien en plus de la montée surprenante des taux de change des devises.

Depuis l'année 2015 jusqu'à 2017 on enregistre les taux d'exportations en baisse à cause de plusieurs facteurs et paramètres qui ont eu une incidence directe sur les quantités exportées, car pendant cette période le rendement des bateaux de pêche a diminué de presque 70 %, les prix chez les mandataires et les petits métiers étaient très élevés, les coûts de transport et logistique ont augmentés, le taux de change est élevé en plus de la peur de s'aventurer dans le risque avec des embarcations qui sont un peu anciennes, car la mer est imprévisible.

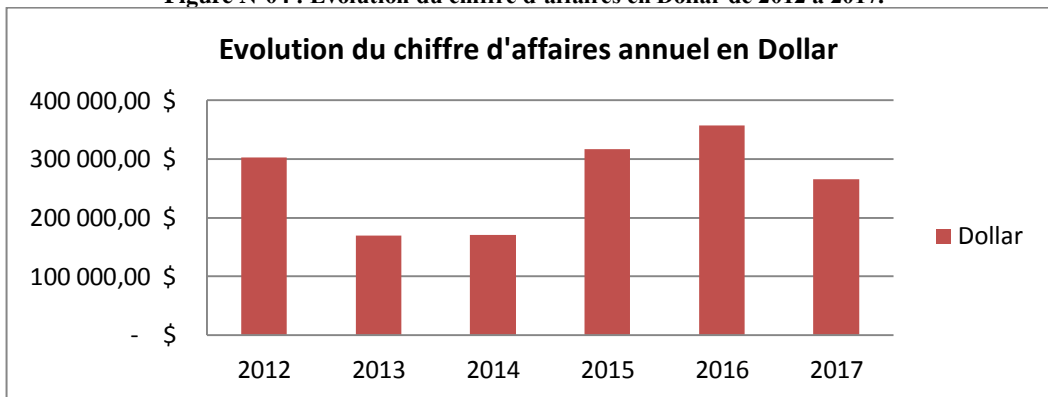
Nous allons voir dans la figure ci-dessous, nous allons montrer l'évolution du chiffre d'affaires annuel en euros et en dollars :

Figure N°03 : Evolution du chiffre d'affaires en Euro de 2012 à 2017.



Elaboré par nos soins à partir des documents internes de RAFEXPORT 2018.

Figure N°04 : Evolution du chiffre d'affaires en Dollar de 2012 à 2017.



Elaboré par nos soins à partir des documents internes de RAFEXPORT 2018.

L'évolution du chiffre d'affaires a connue une diminution pour les années 2013 et 2014 par rapport à l'année 2012 avec une baisse de presque 44 % en Euro et en Dollar, a cause de la forte demande des céphalopodes (poulpes) dans leur prix est moins élevé , sinon pour les années 2015 et 2016 on enregistre une nette amélioration car le chiffre d'affaires a augmenté de presque par rapport à l'année 2014 , cette augmentation enregistrée avoisine les 46 % a cause d'une forte demande des crustacés dont leur prix est élevé , par contre pour l'année 2017 on enregistre une baisse légère de plus de 64.000,00 Euro et de presque 90.000,00 Dollar , a cause de la baisse du volume d'exportation lié d'une part par la diversification envisagée par l'entreprise RAFEXPORT et d'autre par la dévaluation du Dinar Algérien et l'augmentation du taux de change .

9-3 : La stratégie de diversification de l'entreprise FRAFEXPORT :

L'idée de la diversification de l'activité est née à l'ère de la SARL ZAMA en 2005, suite à la visite de l'ex ministre de la pêche et de l'ex Wali de la Wilaya d'Oran, dans le cadre de l'encouragement des exportations hors hydrocarbures et plus précisément les produits halieutiques et une assiette d'une superficie de 2000 m² a été attribuée en cession complète dans la zone d'activité des salines dans la commune de Misserghine à la Wilaya d'Oran , pour l'installation d'une entreprise de transformation.

Cette nouvelle activité qui est issue d'un savoir faire et d'un capital expérience et d'un amour du métier acquis par le gérant de la SARL RAFEXPORT consiste à recevoir des produits halieutiques de l'étranger en régime d'admission temporaire et ensuite la réexportation, après avoir fait des transformations sur les produits , c'est une prestation de service réglée en devises par les clients étrangers.

L'activité de transformation et d'emballage des produits reçu de chez les clients étrangers qui sont déjà authentifiés suite à des négociations avec l'exportateur démontre d'un coté que le savoir faire Algérien est très apprécié et d'un autre coté cette autre activité sera source de rentrée de devises à la banque nationale d'Algérie.

L'exportateur insiste sur le fait que puisque il est privilégié avec les avantages fiscaux accordés pour les opérations d'exportations, il préfère rajouté cette activité qui est aussi bénéfique pour son entreprise puisque elle bénéficiera des mêmes avantages fiscaux et en plus il y aura une double rentrée de devises pour l'économie Algérienne , la première l'exportation de la production halieutique local et la seconde une prestation aux pays étrangers qui générera des devises et des postes d'emplois.

L'usine est en cours d'achèvement, elle a atteint le taux de 80% avec un autofinancement, les 20% restantes concernent les équipements et la date prévue pour le démarrage sera au courant de l'année 2018.

La vision du responsable de la sarl est loin d'être lucrative, car cet amoureux du monde marin et du métier agit en faveur de la promotion du produit Algérien dans le cadre du développement des exportations hors hydrocarbures Algériennes.

Enfin le gérant explique aussi qu'il est dans une pensée de transfert de son savoir à la nouvelle génération et il ajoute à sa façon qu'il fonctionne selon les 5 E, l'exploration, l'extension, l'environnement, l'expérience et l'enseignement.

10- Conclusion :

Dans notre présent article, nous avons conclu que les exportations hors hydrocarbures mènent à une stratégie de diversification de l'activité, car l'entreprise RAFEXPORT représente un cas concret qui est favorisé par le soutien de l'Etat Algérien dans le cadre des facilitations douanières et des exonérations fiscales très avantageuse pour toute entreprise qui exprime une volonté pour faire des exportations hors hydrocarbures et de même si elle se lance dans une nouvelle activité prometteuse et porteuse de valeur ajoutée sur le plan économique.

L'exportateur est satisfait par les facilitations douanières d'acheminement de la marchandise au niveau du port, car cette rapidité et souplesse en matière de formalité l'incite à redoubler d'efforts pour exporter encore plus, ce qui confirme la volonté de l'Etat Algérien à l'encouragement des exportations hors hydrocarbures.

L'activité de RAFEXPORT, confirme la double coopération entre l'Etat Algérien et les opérateurs économiques, sinon pour les quelques désavantages sentis par les exportateurs c'est la lourdeur du délais de rapatriement des devises par le système SWIFT qui atteint les 180 jours, ce qui implique une baisse des fréquences d'exportations en plus du renouvellement de la dérogation d'exportation qui est délivrée chaque un mois et demi, sinon pour le reste ce n'est que des avantages en faveur des opérateurs.

Enfin, nous pouvons dire que l'entreprise RAFEXPORT avec son capital expérience, son amour propre du métier et sa volonté de participer au développement économique, elle est dans une trajectoire positive car elle veut développée ses exportations et en plus diversifier ses activités, pour générer beaucoup plus de devises en faveur de l'économie Algérienne, montrer le savoir faire Algérien aux étrangers et créer des postes d'emplois.

Références bibliographiques :

- 1 - Lehmann Ortega Laurence, Leroy Frédéric, Garrette Bernard : Strategor « Toute la stratégie d'entreprise, Edition Dunod 2013.
- 2 - Michel Marchesnay, Management stratégique, Edition l'ADREG 2004.
- 3 - Seni Dan A : Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Edition presses de l'université du Québec 2012.
- 4 - Maliverney J, Les entreprises exportatrices, Revue économie et statistique, Edition : L'INSSE France 1991 n°244.
- 5 - Mercier Suissa Catherine, Bouveret Riva Céline : L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises, Edition Gualino 2007.
- 6 - Planifier la stratégie, Grunig Rudolph, Kuhn Richard, Edition : Presses polytechniques et universitaires romandes n° 03 2013.
- 7 - La stratégie, Brulhart Franck, Favoreu Christophe, Gherra Sandrine, Edition : Dunod 2015.

8 - Management stratégique, Michel Marchesnay, Edition l'ADREG 2004.

9 - Stratégie d'entreprise, Jolly Dominique, Edition Maxima 2012.

10- Ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures, avril 2007.

11 - Ministère du commerce, fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE), <https://www.commerce.gov.dz/rubriques/fond-special-pour-la-promotion-des-exportations> consulté le 22/03/2018

12- Ministère du commerce, agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX), <https://www.commerce.gov.dz/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-algex>, consulté le 22/03/2018.

13- Ministère du commerce, direction régionale du commerce d'Oran, présentation de la chambre du commerce et de l'industrie (CACI), <http://www.drcoran.dz/index.php/fr/la-direction-services-et-missions/organismes-sous-tutelles/chambre-algerienne-du-commerce-et-d-industrie-caci>, consulté le 22/03/2018.

14 - Compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX), www.cagex.dz, <http://www.cagex.dz/index.php?page=12>, consulté le 22/03/2018.

15 - Société algérienne des foires et expositions, <http://safex.dz>, consulté le 22/03/2018.

16 - Association nationale des exportateurs algériens (ANEXAL), <http://www.exportateur-algerie.org/presentation-bienvenue-anexal/anexal-presentation.html>, consulté le 22/03/2018.