

## Le relai des exportations hors hydrocarbures, quelle stratégie ?

Par : **BOUCHAKOUR Mohamed**  
Maitre de conférences à EHEC Alger

### Résumé :

L'Algérie a un besoin urgent de diversifier ses exportations, mais cette exigence est indissociable d'une politique du commerce extérieur active et gagnante, prolongée par une stratégie nationale des exportations. Si les potentiels dans ce domaine sont notoirement nombreux et variés, il reste cependant à réunir deux conditions essentielles : celle de la volonté politique et celle des compétences requises.

**Mots clés :** diversification économique, commerce extérieur, politique commerciale, exportations.

### الملخص:

الجزائر في حاجة ماسة إلى تنوع صادراتها، لكن هذه الضرورة مرتبطة بالتجارة الاقتصادية ناشطة ومربحة مستمرة بإستراتيجية وطنية للصادرات.

أذا كانت الطاقات الموجودة متعددة ومتنوعة يبقى علينا توفير شرطين أساسين :  
إرادة سياسية والكفاءات.

### الكلمات الدالة:

سياسة تجارية - الصادرات - التنوع الاقتصادي - تجارة خارجية .

### Introduction :

La question de la stratégie nationale des exportations hors hydrocarbures a été mise à l'ordre du jour à la fin des années 1970. Selon la formulation de l'époque, il s'agissait de « préparer l'économie nationale à l'ère de l'après pétrole » en « préservant des réserves stratégiques aux générations futures ».

Depuis, la question n'a cessé de revenir sur le devant de la scène de manière récurrente, notamment dans les conjonctures de difficultés financières. Tout récemment encore, à l'occasion de la première Conférence nationale sur le Commerce extérieur organisée par le Ministère du Commerce, le sujet a occupé, en très grande partie, le centre des débats<sup>1</sup>.

1 Cette Conférence, la première du genre, a été organisée par le Ministère du Commerce suite à l'effondrement des prix du pétrole survenu au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2014. Voir <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=conf2015> et [www.comex.dz](http://www.comex.dz)

L'analyse de ces débats permet de poser deux constats qui résument pour l'essentiel l'état des lieux :

- Primo, tout ou presque a été dit sur la question de la diversification des exportations de sorte qu'aujourd'hui, on éprouve un certain malaise à répéter ou couter de vieux refrains qui ont fini par sonner comme des phrases creuses et lassantes;
- Secundo, la cause défendue n'a pas avancé d'un iota. Bien au contraire, la mono exportation d'hydrocarbure s'est consolidée et l'économie nationale a même développé un phénomène d'addiction à ces ressources<sup>2</sup>.

Cet article se propose de faire bouger les lignes du débat. Il aborde successivement deux points :

- Il revient dans un premier point sur l'état des lieux pour tenter de lui apporter enfin une explication et donc de cerner les conditions préalables au déclenchement d'une dynamique des exportations hors hydrocarbures. Il apparaîtra que ces conditions convergent toutes vers la nécessité d'un cadre global et cohérent favorable et incitatif à la réflexion et à l'action et que celui-ci renvoie à la nécessité d'une stratégie nationale d'exportations hors hydrocarbures.
- Dans un second point, il est question de cette stratégie. Les limites de cet article ne permettent évidemment pas d'aller dans le détail de ce que pourrait être cette stratégie. On se contentera seulement d'évoquer quelques pistes pour visualiser la dimension et les différents volets du chantier à ouvrir.

## **I. Où en est l'Algérie en matière d'exportation hors hydrocarbures ?**

### **1. Rappel de quelques données**

Le taux de la mono exportation est passé de 70, 2% en 1971 à un taux annuel moyen situé au dessous des 97%, précisément à partir de 1980, l'année où la nécessité de se départir de la dépendance des hydrocarbures a été officiellement proclamée pour la première fois<sup>3</sup>. Tout s'est passé comme si en matière de diversification des exportations, plus on en parle et moins on en fait. Et réciproquement, moins on en fait, plus on en parle. Et on en a tellement parlé, surtout dans les conjonctures de difficultés financières, que l'on peut

<sup>2</sup> Les exportations d'hydrocarbures ne sont plus destinées seulement à procurer les devises nécessaires au financement externe de l'économie nationale. La constitution de réserves (près de 200 milliards de dollars, au 3ème trimestre 2014, tend à accréditer l'idée que ces exportations deviennent une fin en soi. Par ailleurs, la précipitation avec laquelle a été prise l'option largement controversée en faveur du gaz de schiste atteste d'une volonté de reconduire et de prolonger le tout hydrocarbures à l'export.

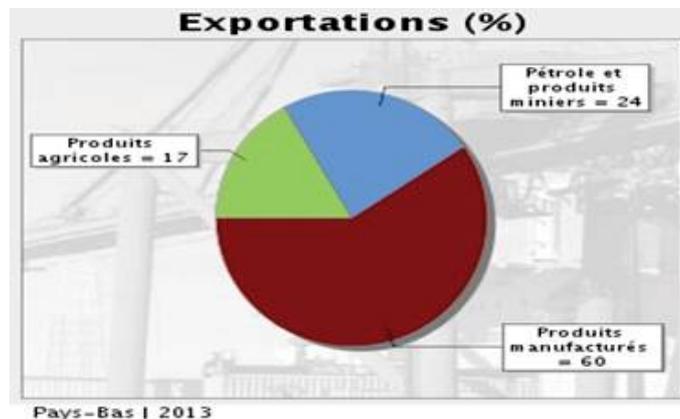
<sup>3</sup> Source : Statistiques douanières. La mono exportation est quasi absolue. Les 2, 3 ou 4% qui bon an, mal an représentent statistiquement les exportations hors hydrocarbures, contiennent en fait une grande part de dérivés d'hydrocarbures.

**Le relai des exportations hors hydrocarbures, quelle stratégie ?**

considérer aujourd'hui que tout, ou presque, a été dit.

Une des explications classiques est celle du syndrome hollandais, une dérive de loi ricardienne des avantages comparatifs selon laquelle en matière de commerce extérieur, chaque nation se spécialise dans l'exportation du produit pour lequel elle est compétitive et importe au lieu de produire les produits dans lesquels elle est le moins compétitive. Cette explication ne semble pas suffisante puisque le pays qui a donné le nom à cette maladie, la Hollande, en est vite sorti, ce qui atteste que nous ne sommes pas en présence d'une fatalité et encore moins d'un mal incurable.

**Tableau 1** : Structure des exportations des Pays-Bas en 2013



NB : les produits pétroliers ne représentent que 4% des exportations

Considérons des pays plus comparables à l'Algérie des pays en développement OPEP et non OPEP. La part des hydrocarbures dans leurs exportations a décliné depuis 1980 comme le montre les données du tableau ci-dessous, tandis que l'Algérie reste à la traîne dans ce domaine.

**Le relai des exportations hors hydrocarbures, quelle stratégie ?**

**Tableau 2** : Evolution de la part en % des hydrocarbures dans les exportations de quelques pays en développement (OPEP et non OPEP) entre 2000 et 2010

Pays	1980	1990	2000	2010	2013
Algérie*	98.2	96.9	97.2	97.3	96.9
Iran	95.1	92.9	89.1	79.6	65.8
Arabie Saoudite	99.2	90.3	91.5	85.8	83.2
Oman	96.3	92.1	82.9	80.4	71.6
Emirats Arabes Unis	95.3	77.7	76.6	55.1	57.9
Egypte	66.7	38.4	43.1	29.9	27.1
Indonésie	75.9	44.0	23.7	29.8	31.7
Qatar	-	81.6	92.0	90.4	87.6
Nigéria	97.1	97.0	99.5	86.9	96.0

Source : Tableau Communication de Rachid Alliouche à la Conférence nationale sur le Commerce extérieur, « La problématique de la diversification sectorielle des exportations » Club des Pins 30 et 31 mars 2015

La conclusion est sans appel : au-delà des vœux pieux et à des discours velléitaires récurrents, la diversification de nos exportations n'a jamais réellement fait l'objet d'une véritable prise en main. Le défi est aujourd'hui âgé de 35 ans, l'âge de la maturité et des grandes prises de conscience, surtout lorsque les signaux d'alarme sur les périls retentissent. Nous en avons eu deux :

En 2006 ; le pic pétrolier 2006, signal resté sans écho, sauf dans les milieux d'initiés et de spécialistes en géologie pétrolière.

En 2014 : la chute des prix du pétrole qui est venu aggraver un processus de contraction de nos marchés traditionnels du gaz naturel. Un débat s'est amorcé, mais s'est vite fourvoyé dans des diversions stériles avant de carrément s'estomper.

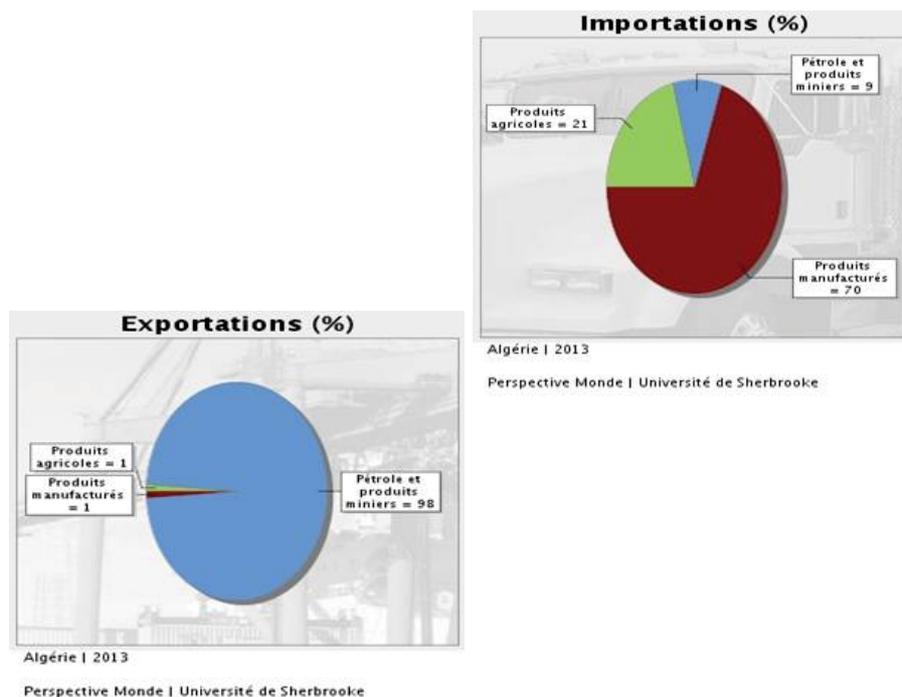
## 2. De quoi s'agit-il ?

Toute la mesure du défi n'a pas encore été prise. Jusque là le problème a été formulé comme s'il suffisait seulement d'améliorer comme on peut le score insignifiant des exportations hors hydrocarbures. Ceci a donné lieu à des proclamations parfois moralisantes et culpabilisantes à l'endroit des entreprises et à des actions et mesures d'intention incitatives. Résultat : les exportations hors hydrocarbures n'ont pas dépassé les 2 à 3% ! Ce score insignifiant prouve que les proclamations les plus fracassantes accompagnées des actions et mesures les plus hardies ne suffisent pas, encore moins si ces actions et mesures sont molles, fragmentaires, purement administratives et mal appliquées, voire inappliquées. La cause profonde de ce marasme est que

**Le relai des exportations hors hydrocarbures, quelle stratégie ?**

nous restons empêtrés dans une politique du commerce extérieur passive et perdante. Nous exportons ce que le reste du monde prend et nous importons quasiment tout ce qu'il nous propose et que le marché intérieur peut absorber en produits industriels et produits agricoles surtout.

**Tableau 3 :** Structure en % des importations et des exportations algériennes en 2013



Comment se pose le défi ? Nos exportations doivent se diversifier, mais avec une montée en puissance suffisante pour couvrir le déclin des exportations d'hydrocarbures actuellement de l'ordre de 60 milliards \$. Si donc, ces exportations doivent finir par s'éteindre dans une vingtaine ou une trentaine d'années, leur relai par des produits hors hydrocarbures doit gagner en moyenne 3 à 2 milliards \$ par an, toutes choses étant égales par ailleurs. Si c'est dans ces termes que se pose le défi, la réponse attendue est de construire une politique nationale du commerce extérieur qui soit active et gagnante, par opposition à celle qui a fini par s'imposer dans la pratique, une politique passive et perdante.

Comment assurer la transition d'une politique du commerce extérieure passive et perdante à une politique active et gagnante ? Cette transition appelle la réunion de trois conditions qui se résume dans trois verbes : VOULOIR, SAVOIR, POUVOIR. Chacun de ces trois verbes doit se conjuguer sur le mode de l'impératif et à la première personne du pluriel. Si l'un des trois

**Le relai des exportations hors hydrocarbures, quelle stratégie ?**

verbes fait défaut, ou se conjugue mal, la descente aux enfers continuera. En passant en revue ce triptyque, on constate rapidement que l'Algérie peut opérer la transition et déployer à grande échelle des exportations hors hydrocarbures, mais elle ne le veut pas et quand bien même elle le voudrait, elle ne sait pas comment procéder.

En effet, comment expliquer le fait que tout le monde est unanime pour affirmer que l'Algérie dispose d'un formidable potentiel à l'exportation et que ce potentiel demeure et encore figé, au stade de potentiel ? Ce terme d'ailleurs qualifie étymologiquement ce qui existe en puissance, virtuellement.

**Tableau 4 : Les trois conditions fondamentales d'une expansion des exportations hors hydrocarbures**

<b>Pouvoir exporter : Les atouts et le potentiel sont là</b>	<b>Vouloir exporter : la volonté politique au plein sens du terme fait défaut</b>	<b>Savoir exporter : Les méthodes, outils et compétences font défaut</b>
<p>Ce sont des dons de la nature, source d'avantages comparatifs dont les vertus sont devenues aujourd'hui toute relatives, voire virtuelles, tant qu'ils ne sont pas mis à contribution pour construire des avantages compétitifs et produire des richesses.</p> <p>L'Algérie peut donc exporter en hors hydrocarbures, mais elle ne fait que pouvoir. Potentiel signifie ici comme en physique, une force bloquée. Et le blocage réside dans le Vouloir et dans le Savoir qui continuent de faire défaut.</p>	<p>la volonté politique requise ne se suffit pas de proclamations solennelles des plus hautes autorités du pays appelant les entreprises à se mobiliser autour de cet objectif. Ce qui est requis, c'est un consensus national nouveau en faveur d'une vision de la croissance et du développement</p> <p>Cette vision doit être totalement décontaminée du paradigme de la rente des hydrocarbures, et déclinée en une politique du commerce extérieur active et gagnante, alignée sur les bonnes pratiques observées dans le monde, notamment dans les pays émergents.</p>	<p>Les exportations ne peuvent pas être faites de surplus et d'inventus, mais de créneaux et niches à conquérir de haute lutte sur des marchés de demandeurs hautement concurrentiels. Le Savoir exporter signifie savoir:</p> <p>Capter au maximum les opportunités offertes par l'économie-monde, y compris les moindres niches (« c'est les petits ruisseaux qui font les grandes rivières »), et réduire la vulnérabilité des nouvelles exportations par rapport aux aléas des marchés de quelques produits (« ne pas mettre ses œufs dans le même panier »).</p>

Dès lors que la condition de la volonté politique sera réunie, elle devra inclure celle de développer la productivité globale des facteurs et de construire des avantages compétitifs durables couvrant un très large éventail de secteurs car l'expansion des exportations hors hydrocarbures reposera sur la compétitivité et sera très diversifiée, voire très émiettée, ou ne sera pas.

**Encadré 1 :** les trois axes du développement de la productivité global des facteurs dans une optique d'expansion des exportations hors hydrocarbures

- Développement de l'économie de la connaissance (l'éducation-formation, la R&D, l'innovation, le management, l'intelligence économique) ;
- Rattrapage des retards pris dans l'économie numérique et la généralisation de ses applications (les e diversement déclinés : e-gouvernance, e-learning, e-business, etc. ; la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, le réseautage) ;
- Politiques sectorielles concertées, lisibles, accompagnées (industries, énergie, agriculture, environnement, tourisme).

Tous les chantiers induits par le défi des exportations hors hydrocarbures consistent à se frayer un chemin vers une nouvelle place dans la division internationale du travail avec toutes les implications que cela peut comporter au plan des équilibres géopolitiques régionaux et internationaux. Aussi, est-il impératif de se donner une stratégie nationale d'exportation à la hauteur du défi.

## II. Quelles pistes pour la stratégie nationale d'exportation (SNE) ?

### 1. La nécessité d'une SNE

Avant tout, il faut lever une équivoque : il peut paraître impropre de parler de SNE, car c'est les entreprises qui exportent, et non pas la nation. Par SNE, on entend ici une approche globale et cohérente ciblée sur une expansion des exportations hors hydrocarbures capable de relayer le déclin des exportations de ces ressources. Elle constitue l'axe central d'une politique du commerce extérieur active et gagnante et s'intègre à la politique de développement d'ensemble du pays.

La SNE se décline à trois niveaux :

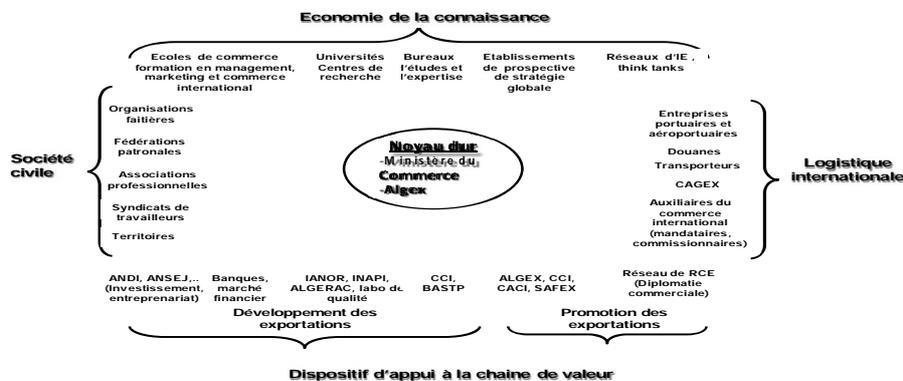
- Un niveau micro : elle vise à faire émerger une nouvelle race d'entreprises (des « gazelles ») à même de prendre en charge le défi d'assurer de manière performante et compétitive, l'expansion des exportations hors hydrocarbures. Le potentiel en place et le potentiel à développer dans ce domaine prètent à penser que l'éventail des segments d'activités à investir est très large et que l'effectif des entreprises à lancer à la conquête des marchés extérieurs, toutes des champions, devrait être plutôt massif.
- Un niveau meso : la SNE intervient ici pour définir et assurer la mise en œuvre (i) de stratégies sectorielles alignées sur les potentiels porteurs, (ii) des politiques incitatives à l'entrepreneuriat et à l'exportation dans ces secteurs et (iii) un dispositif de services d'appui aux entreprises, complet et performant. Formés d'un réseau d'institutions publiques et privées, ce dispositif est tenu d'offrir une gamme complète de services

**Le relai des exportations hors hydrocarbures, quelle stratégie ?**

standards et spécifiques <sup>4</sup>[voir à titre d'illustration encadré ci-dessous].

- Un niveau macro : il définit la SNE de manière cohérente, veille à sa mise en œuvre d'ensemble, et assure sa coordination, son suivi et son évaluation, en même temps que la promotion du branding et de l'image du pays, via les canaux diplomatiques bilatéraux (dans les pays des marchés-cibles) et la défense des intérêts du pays au sein des enceintes multilatérales telles que celles de l'ONU et de l'OMC où se débattent les règles du jeu économique mondial).

**Schéma 1 :** Illustration d'une cartographie des institutions d'appui à une SNE



Source : Schéma adapté par nos soins à partir d'un travail antérieur effectué dans le cadre de l'élaboration de la SNE de la Côte d'Ivoire 2015-2019

## 2. La démarche d'élaboration d'une SNE

Le lancement d'un travail d'élaboration d'une SNE est conditionné par la volonté politique de passer à une politique du commerce extérieur active et gagnante. Plus cette volonté politique sera forte et large, plus la SNE sera partagée et prise en charge. Une fois la condition de la volonté politique réunie, la question de la SNE devient purement technique. Le Centre du Commerce international a développé une démarche qui a été appliquée dans plusieurs pays à leur demande. Celle-ci est relativement sophistiquée, mais une version simplifiée peut retenir ici à titre illustratif<sup>5</sup>. L'opération peut s'étaler sur une durée maximale d'une année et passe par trois grandes phases :

<sup>4</sup> Ces services couvrent les domaines de l'information, de la formation, du conseil et de l'assistance, ceci sur tous les maillons de la chaîne de valeur couvrant le développement et la promotion des exportations.

<sup>5</sup> Cf. [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

## **2.1 Phase de préparation**

- Mise en place d'une structure de gouvernance : création d'un Conseil National des Exportations présidé par le Président de la République, mise sur pied d'une équipe d'experts multisectorielle et désignation d'un coordinateur membre du CNE désigné par le Président de la République
- Définition et lancement d'un plan de communication autour de l'élaboration de la SNE : définition de la méthodologie et de l'agenda, diffusion et promotion auprès des parties prenantes
- Collecte et analyse des données nécessaires : données sur les flux commerciaux avec les pays tiers, données sur le tissu des entreprises nationales et l'entrepreneuriat national, cartographie et états des lieux sur les services d'appuis

## **2.2 Phase de conception**

- Traitement des données et rédaction d'un Rapport N°1 fixant les repères : ces repères portent sur les grandes lignes de la stratégie ((critères et priorités sectorielles et transversales, marchés cibles, Services d'appui)
- Tenue d'une première Conférence/Atelier des parties prenantes : cette rencontre vise à examiner et amender le Rapport N°1 et à mettre en place des équipes spécialisées de stratégies sectorielles et transversales
- Etude des chaînes de valeurs nationales et internationales par les équipes spécialisées : Les équipes spécialisées procèdent au diagnostic des chaînes de valeurs et l'élaboration des stratégies détaillées pour les secteurs prioritaires.
- Elaboration des plans d'actions pour les stratégies prioritaires par les équipes spécialisées : ces plans d'actions sont conçus sous la forme de matrice et font l'objet d'une mise en cohérence.
- Production d'un Rapport N°2 : ce rapport consolide les travaux antérieurs (diagnostics des chaînes de valeur, stratégies sectorielles prioritaires et plans d'action)
- Tenue d'une deuxième conférence/Atelier des parties prenantes : cette rencontre consiste à examiner, amender et valider le Rapport N°2.
- Approbation du Rapport N°2 : ce Rapport, une fois finalisé, est présenté au Gouvernement et au Parlement pour approbation.

### 2.3 Phase lancement de la mise en œuvre

- Le Conseil National des Exportations est opérationnel et son secrétariat installé
- Le cadre de gestion pour la mise en œuvre et le suivi de la SNE est développé
- Son réseautage sur plateforme électronique est réalisé
- Les ressources et les compétences requises par la SNE sont mobilisées et mises en place
- La SNE est lancée à l'occasion d'un événement national fort

Il n'existe pas de canevas standard pour un Rapport portant SNE, mais on peut convenir que ce type de rapport doit normalement contenir aborder un certain nombre de thèmes incontournables, tels que ceux énoncés dans l'encadré ci-dessous.

**Encadré 2 : Exemple de canevas pour un Rapport portant SNE**

- 1- Exposé des motifs
- 2- Objectifs de la SNE (sur 2 à 3 ans)
- 3- Environnement international**
- 4- Profil commercial du pays (le potentiel, les produits porteurs)
- 5- Marchés cibles: caractéristiques, conditions d'accès
- 6- Secteurs prioritaires** : identification des besoins et stratégies (transversales et sectorielles) pour la promotion de l'entrepreneuriat et de la compétitivité
- 7- Institutions d'appui : cartographie, analyse SWOT et stratégies de renforcement des capacités
- 8- Institutionnalisation d'un mécanisme de dialogue public privé dédié à la SNE
- 9- Programme de promotion d'une culture export
- 10- Intégration de la SNE dans les politiques publiques
- 11- Plans d'action : volet entrepreneuriat et volet institutions d'appui
- 12- Cadre de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la SNE

Source : Elaboré par nos soins à partir de la démarche du Centre du Commerce international

### 3. Les Implications d'une SNE

Vu ses dimensions sectorielles et transversales, la SNE est nécessairement déclinée en politiques publiques. Par analogie avec le domaine de la grande musique, ces politiques sont à la SNE ce que les partitions distribuées entre les musiciens d'un orchestre philharmonique sont à la symphonie qu'ils doivent tous ensemble exécuter. Cette exigence suppose le développement d'une

**Le relai des exportations hors hydrocarbures, quelle stratégie ?**

capacité de gouvernance et d'organisation qui ne peut être acquise sans la mobilisation de l'Etat au sens large.

- Si la SNE est prise en charge comme un projet national à part entière le dispositif organisationnel qu'elle requière doit mobiliser :
- Un Maître de l'ouvrage soit la plus haute autorité du pays, en l'occurrence la Présidence de la République
- Un Maître de l'ouvrage délégué, ce rôle revenant au Premier ministre qui peut techniquement s'appuyer sur le Ministre du Commerce
- Un Maître d'œuvre à qui reviennent l'exécution et le suivi. ALGEX est toute désignée pour assurer cette mission.
- Des Agences de réalisation représentées par les différentes entités de l'espace intermédiaire.
- Les opérateurs ou encore les entreprises exportatrices et candidates à l'export.

Il est bien entendu que cette organisation doit prévoir également le moment déterminant d'une évaluation indépendante de la SNE dans son ensemble et des politiques publiques qui lui donnent corps, ceci à des fins de redevabilité des pouvoirs publics et de correction de leurs actions et mesures.

**Conclusion :**

Le salut de l'économie algérienne passe par l'amorce dans les meilleurs délais d'une expansion des exportations hors hydrocarbures dans le cadre d'une nouvelle politique nationale du commerce extérieur qui soit active et gagnante. L'obstacle principal est d'ordre politique et réside dans l'absence d'une volonté solide et partagée de se départir d'une vision de la croissance et du développement tributaire de la rente des hydrocarbures. Dès lors qu'un tel obstacle sauterait, les problèmes à traiter deviendraient simplement technique. Parmi ces problèmes figurerait celui d'une SNE qui donnerait à cette volonté politique, le cadre, les instruments et les modalités de sa concrétisation. Est-il possible qu'une telle volonté politique se cristallise et s'impose à temps ? Rien n'est moins sûr si on considère les termes du contrat social qui s'est incrusté au fil des ans dans la nation algérienne et les capacités de cette même nation à faire valoir sa prétention à occuper dans la division internationale du travail, une place nouvelle à la mesure de ses potentiels.

**Références bibliographiques :**

- Perspectives Monde – Université de Sherbrooke
- La problématique de la diversification sectorielle des exportations. Communication de Rachid Alliouche à la Conférence nationale sur le Commerce extérieur-Club des Pins 30 et 31 mars 2015
- Pour une stratégie nationale des exportations hors hydrocarbures: fondamentaux, démarche et implications institutionnelles. Communication Mohamed Bouchakour à la Conférence nationale sur le Commerce extérieur-Club des Pins 30 et 31 mars 2015.
- [www.intracen.org](http://www.intracen.org)
- [www.bank-of-algeria.dz/](http://www.bank-of-algeria.dz/)
- [www.mincommerce.gov.dz/?mincom=conf2015](http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=conf2015)
- [www.comex.dz](http://www.comex.dz)