

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales

Option : Commerce International et Logistique

Thème

**Les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
comme contraintes à l'exportation en Algérie. Cas du secteur
agroalimentaire.**

Réalisé par :

CHABOUNI Yamine.

Encadreur :

Dr. TIAB Fahima

Membre du jury :

Président : M. HARICHE. K

Examineur : M^{me} HADJI. H

Année universitaire 2019-2020

REMERCIEMENTS

Je remercie tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce modeste travail, également, merci à tous les enseignants-es qui m'ont accompagnés-es tout le long de mon cursus.



Mes remerciements vont aussi à ma femme et aux membres de ma famille qui m'ont soutenu durant toute ma formation universitaire.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail particulièrement à mes très chers parents, qui ont consacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien, patience et soucis de tendresse et d'affection, pour tout ce qu'ils ont fait pour que je puisse arriver à ce stade.



A tous, ceux et celles qui m'ont aidé durant mon cursus universitaire, à vous également chers lecteurs.

Liste des abréviations

AFNOR : Association Française de Normalisation
ALGEX : L'Agence nationale de promotion du commerce extérieur
ANEXAL : L'Association Nationale des Exportateurs Algériens
ASLOG : Association des logisticiens de l'entreprise
CAGEX : La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations
CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
CLM : Council of Logistics Management
CPFR : Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CREAD : Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement
CSCMP : Council of Supply Chain Management Professionals
DA : Dinars Algérien
DGD : Direction générale des douanes
DRP : Distribution resource planing
ECR : Efficient Consumer Response
ERP : Entreprise Ressource Planning
FMI : Fonds Monétaire International
FSPE : Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations
GCP : Gestion de la chaîne d'approvisionnement
GPA : Gestion Partagée des Approvisionnements
IAA : Industrie Agroalimentaire
ISMME : Industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques, électriques et électroniques
J.C : Jésus Christ
LPS : Lait Pasteurisé en Sachet
MCO : Moindres Carrées Ordinaires
MRP : Manufacturing Resource Planing
Mds : Milliards
NCPDM : National Council of Physical Distribution Management
NTIC : Nouvelles technologiques de l'information et de communication
OEA : Opérateur économique agréer
ONS : Office nationale des statistiques
PAS : Plan d'Ajustement Structurel
PB : Produit Brut

PDP : Plan Directeur de Production

PIB : Produit Intérieur Brut

PIC : Plan Industriel et Commercial

PME : Petite et moyenne entreprise

USD : Dollars Américain

SAFEX : La Société Algérienne des Foires et Exportations

SCM : Supply Chain Management

SIGAD : Système d'information de gestion automatisée des douanes

SPA : Société par action

TIC : Les Technologies de l'information et des communications

TLI : The Logistics Institute

TQM : Total Quality Management

TVA : Taxe sur valeur ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

VMI : Vendor Managed Inventory

Liste des tableaux

Tableau	Titre	N° de page
Tableau 1	Les grandes périodes de la logistique	14
Tableau 2	Répartition (%) par secteur juridique de la VA des industries agroalimentaires.	39
Tableau 3	Evolution en valeur de la production brute par secteur d'activité 2014.	40
Tableau 4	Variation de l'indice de la production industrielle par secteur d'activité : 2018 – 2020 (secteur public national).	42
Tableau 5	Evolution de la valeur ajoutée par secteur d'activité et tranche d'effectif en 2013 et 2014	43
Tableau 6	Evolution de la valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire en Algérie de 2008 à 2015.	44
Tableau 7	Les parts de l'emploi pour les différentes activités industrielles hors hydrocarbure	45
Tableau 8	Evolution des exportations 2018-2019.	46
Tableau 9	Evolution des exportations hors hydrocarbures par groupes d'utilisation 2018-2019.	47
Tableau 10	Exportation hors hydrocarbures, du groupe bien alimentaire pour l'année 2017	48
Tableau 11	Evolution des exportations de marchandises selon le secteur d'activité.	49
Tableau 12	Présentation des études antérieures sélectionnées.	62
Tableau 13	Présentation des résultats des études antérieures.	69

Liste des figures

Figure	Titre de la figure	N° de page
Figure 1	Processus du fonctionnement de la logistique	12
Figure 2	Représentation schématisée de la chaîne logistique.	16
Figure 3	Les différentes étapes de la gestion d'une chaîne d'approvisionnement.	17
Figure 4	La chaîne d'approvisionnement de la bière.	29
Figure 5	Décomposition du produit brut par secteur d'activité 2014.	41
Figure 6	Stratégie de la recherche des études antérieures.	61

Sommaire

Sommaire

Titre

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement	5
Section 1 : Evolution et définition de la logistique	5
Section 2 : Gestion de la chaîne d'approvisionnement	16
Section 3 : Les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	25
Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaires en Algérie	35
Section 1 : Présentation du secteur agroalimentaire et son importance en Algérie	35
Section 2 : Les exportations agroalimentaires en Algérie.....	48
Section 3 : Les entraves à l'exportation du secteur agroalimentaires en Algérie	56
Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.....	63
Section 1 : Les préalables à la recherche des difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement contraignant les exportations. Cas du secteur agroalimentaire	63
Section 2 : Présentation et analyse des contraintes d'exportations au sein du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.	71
Conclusion générale.....	82
Bibliographie	
Résumé	

Introduction Générale

Au XXe siècle, le commerce international, après s'être effondré lors des deux guerres mondiales et pendant la crise des années 1930, a repris depuis 1945 un rythme de croissance supérieur à celui de la production mondiale. En effet dans le contexte de la mondialisation, la libéralisation croissante des relations économiques internationales et l'intégration des économies nationales au sein de l'économie mondiale, ont entraîné une augmentation spectaculaire des échanges commerciaux internationaux ainsi que des mouvements internationaux de capitaux.

Le commerce international correspond à l'ensemble des activités requises pour produire, expédier et vendre des biens et services sur la scène internationale, à partir de la production à la consommation. La nécessité de la pratique des échanges commerciaux s'explique par l'inégalité de la répartition des ressources naturelles, des climats, du développement technologique et de l'habilité d'un pays à produire un bien ou service avec un meilleur rapport qualité-prix qu'un autre pays.

Dans le commerce international, des besoins de transport plus complexes découlent de la distance géographique, des exigences réglementaires des différents pays, de la nécessité parfois d'utiliser des moyens de transport différents, du stockage éventuellement nécessaire avant la livraison finale au destinataire, la réservation des espaces de cargaison, les emballages à l'exportation ... et en bref toutes les particularités du commerce international.

La logistique internationale est le processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement internationale : la fourniture des matières premières, la gestion de matériaux, livraison dans les entrepôts et aux centres de distribution, la manutention et la distribution finale (exportation) au lieu de consommation (importation).

Dans des marchés très concurrentiels, les délais de livraison sont généralement très stricts. La livraison tardive d'un produit peut entraîner la perte d'un client. Par conséquent, une coordination correcte de toutes les activités à mener dans le processus, du début à la fin de l'opération, c'est une tâche essentielle dans le bon sens de l'exportation et ce que nous comprenons par logistique internationale.

L'Algérie peine à s'imposer sur la scène internationale bien qu'elle dispose des ressources humaines, naturelles, renouvelables et non renouvelables comme facteurs à exploiter pour réussir. De ce fait les hydrocarbures constituent la part la plus importante des exportations globales du pays, en raison de l'exploitation massive des énergies non renouvelables et d'exploitation irrationnelle d'autres ressources pour diversifier l'activité économique sur l'échelle internationale. La dépendance vis-à-vis des ressources pétrolières constitue un désavantage majeur pour l'économie algérienne.

Les exportations hors hydrocarbures du pays en 2019 restent toujours marginales, avec seulement 7,20 % de la valeur globale des exportations, soit l'équivalent de 2,58 milliards USD (Rapport des statistiques du commerce extérieur de l'Algérie fournis par le SIGAD, période 2019) alors que le pays dispose d'énormes créneaux, qui peuvent être des opportunités intéressantes pour augmenter les exportations hors hydrocarbures, puis diversifier l'économie nationale.

Le secteur agroalimentaire est un potentiel considérable pour l'Algérie de diversifier son économie, et de permettre d'accroître le niveau des exportations hors hydrocarbures du pays. L'immense superficie et les terres agricoles, le clément climat, la population active et la nécessité de la mise en œuvre d'un processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire fiable sont des atouts pour développer les exportations de ce secteur, mais ces dernières restent toujours marginales. A cet égard nous avons choisis d'étudier cette thématique, afin de déterminer les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui entravent les exportations de ce secteur. Dans le cadre de notre recherche, nous avons, jugé nécessaire de répondre à la problématique suivante :

Comment les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement entravent le processus d'exportation du secteur agroalimentaire en Algérie ?

De cette principale problématique découlent des questions auxiliaires qui guideront notre démarche de recherche :

- Quelles sont les difficultés relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement que rencontrent les entreprises Algériennes du secteur agroalimentaire pendant le processus d'exportation ?
- Comment ces difficultés agissent négativement sur le niveau des exportations, et de quelles façons les entreprises algériennes peuvent-elles faire face à ce genre de difficultés ?
- L'Etat Algérien accompagne-t-il efficacement ces entreprises pour surmonter ces difficultés ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons effectué une revue de littérature aussi riche qu'approfondie ayant relation avec notre thématique, et nous nous sommes appuyés sur nos connaissances acquises au cours de notre cursus universitaire, cela nous a permis de proposer les hypothèses suivantes :

- Les problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire entravant les exportations peuvent être de fourniture en matières premières, d'aire de stockage

inappropriée, d'irrégularité des plannings d'acheminement, d'indisponibilité des lignes et d'insuffisance de moyens de transport (conteneurs, avion-cargo, bateaux...etc.)

- La défaillance de la chaîne logistique et du circuit de commercialisation engendrent le surcoût du fret pour l'exportateur et par conséquent la détérioration de la compétitivité internationale de l'entreprise.
- Plusieurs mesures et dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures en Algérie ont été mis en œuvre par l'Etat afin d'accompagner efficacement ces entreprises.

Pour bien mener notre travail, nous avons effectué une recherche documentaire en consultant des ouvrages, rapport, revues, mémoires de master, thèse de doctorat et sites internet qui traitent le sujet, et nous avons eu l'idée de faire une étude exploratoire auprès d'entreprises de la wilaya de Béjaia qui exercent dans ce secteur, par faute de force majeure en l'occurrence la pandémie COVID-19 qui touche notre pays, des mesures sanitaires ont été prises par les autorités nationales, ce qui nous a privé de mener cette enquête du terrain. Donc nous étions contraints de faire recours à une analyse et discussion des résultats des études antérieures qui traitent le problème de notre recherche (directement ou plus au moins)

Notre travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre consiste à présenter l'évolution et une définition complète de la logistique, à éclaircir des concepts clefs de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein d'une entreprise. Ainsi que les différentes difficultés de cette fonction.

Dans le second chapitre, nous présenterons le secteur de l'agroalimentaire et son importance en Algérie, à travers ses exportations et sa contribution dans la production industrielle et la formation de la valeur ajoutée. Egalement aborder avec pertinence les contraintes qui empêchent la croissance des niveaux d'exportation du secteur en question.

Le troisième chapitre sera consacré à une synthèse, analyse et discussion des études antérieures qui ont été déjà menées dans le même objectif que notre recherche.

Chapitre 1

De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Introduction

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive, entre autre sa performance. Cette activité a évolué avec les changements qu'a connus le mode de gestion de l'entreprise, et avec la concurrence qui devient de plus en plus intense avec la mondialisation. L'entreprise est désormais mondiale et rares sont celles qui ne pensent pas aux fluctuations des marchés nationaux et internationaux. Les intervenants en logistique sont devenus plus dispersés et plus nombreux, afin d'être plus performant, le système logistique cherche à intégrer tous ces facteurs.

La logistique s'est désormais fondue dans le concept de *supply chain management*, dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information tout au long de la chaîne logistique, depuis le fournisseur jusqu'au client final. Dans ce premier chapitre, nous allons essayer de retracer la trajectoire et le passage d'une fonction logistique, à une autre désormais plus large et innovatrice ; la gestion de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain management*). Egalement s'efforcer de définir les éléments qui sont en interaction les uns avec les autres au sein d'une chaîne logistique, et d'y aborder les différentes difficultés que rencontre l'entreprise.

Section 1 : Evolution et définition de la logistique

Dans cette première section, nous allons essayer d'éclaircir dans la mesure du plus possible, l'évolution et les grands changements qu'a connus la logistique, et donner une définition complète à cette fonction.

1. Aperçu historique

Suite à notre revue de littérature et de documentation, il est difficile de situer temporellement l'origine des chaînes d'approvisionnement et de la logistique. Certains se réfèrent à la création des pyramides et à l'acheminement des pierres en 2700 avant J-C tandis que d'autres préfèrent se référer au commerce des phéniciens en mer méditerranée durant l'Antiquité (350 avant J-C). Comme souvent, le développement militaire a permis une véritable expansion et une étude approfondie de la logistique. En effet, les grands tacticiens ont rapidement compris l'intérêt de la logistique et a opposé des approches différentes.

Au IV^e siècle avant JC, (Sun Tzu dans son célèbre Art de la guerre) met en avant la nécessité de disposer de chariots d'approvisionnement de denrées et explique qu'une armée sans chariots d'approvisionnement ni céréales ni provisions est perdue¹. Au contraire,

¹ <https://des-livres-pour-changer-de-vie.com/lart-de-la-guerre/> Consulté le 18 Novembre 2019 à 17h45

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Alexandre le Grand ² (356-323 avant J.-C.) décida de brûler ses chariots d'approvisionnement avant de partir à la conquête de l'Asie (l'Inde) pour augmenter la mobilité de ses troupes. Évidemment, cette tactique ne peut être efficace que si un ravitaillement a été prévu en avance ou si la région est hospitalière. Ainsi, on note dès l'Antiquité des conflits dans la manière de gérer la logistique mais aussi une prise de conscience de son importance.

Dans les années 60 avant J.-C., Jules César créa dans son armée la fonction de logista. Le logista était un officier chargé de mettre en place les campements et de gérer l'approvisionnement pour l'armée dans les villes soumises. D'où l'apparition des premiers logisticiens militaires.

L'importance de la logistique dans la gestion d'une armée est mise en exergue par l'empereur byzantin Léon VI (886-912) qui, dans son ouvrage sur la guerre intitulé "Tactique", présente la logistique comme l'un des arts essentiels de la guerre au même titre que la stratégie, la tactique, les fortifications, l'armement ou encore le service sanitaire (Dornier et Fender, 2007) .

Au fil du temps, au XIX^{ème} siècle et au règne de Napoléon Bonaparte a eu une nouvelle expansion en matière de logistique. Napoléon était persuadé de l'importance d'une logistique parfaite pour l'emporter sur le champ de bataille. Toujours à la recherche d'innovations et de tactiques plus efficaces dans ce domaine, il commença par développer une stratégie basée sur l'exploration du territoire à conquérir afin de définir les lieux clés pour l'approvisionnement de l'armée.

Sa stratégie a évolué par la suite. Il mit en place des chaînes d'approvisionnement hippomobiles qui faisaient le lien entre ses places fortes où sont installés dépôts et magasins, avec le corps principal de son armée. Toutefois, cette vision de la logistique l'a mené au désastre lors de la campagne en Russie. Les conditions climatiques empêchant la mise en place des ravitaillements rapides qu'affectionnait Napoléon, son armée s'est retrouvée privée de ses bases arrière causant sa défaite.

Cette défaite, comme ses victoires précédentes, montre l'importance de la logistique. C'est d'ailleurs l'un des anciens généraux de Napoléon, le baron Henri de Jomini qui fut l'un des premiers à introduire le terme de logistique en 1838 dans son ouvrage sur l'art de la guerre.

²Couronné roi à 20 ans, victorieux de nombreux combats, il a conquis un immense empire allant de la Grèce à l'Inde. Par ses succès militaires, il a aussi contribué au développement de la culture grecque en dehors de ses frontières. Alexandre le Grand est né le 21 juillet 356 av. J.-C. à Pella, en Grèce (Macédoine). Accédant au trône en 336 av. J.-C. Le roi de Macédoine est mort le 13 juin 323 av. J.-C. à Babylone, en Mésopotamie (Irak)

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Dès lors, la logistique va se professionnaliser et revêtir une importance primordiale qui était encore délaissée par certains généraux.

Aux États-Unis, le général Grant va se distinguer lors de la guerre de sécession en mettant en place une stratégie d'approvisionnement dans ses armées mais également en faisant des réseaux d'approvisionnement sudistes des cibles de première importance.

En Europe, les guerres de la fin du XIXème siècle et du XXème siècle sont le théâtre de l'apparition d'une arme logistique redoutable : le chemin de fer. Il est très difficile à maintenir et à protéger, fut l'une des clés de la seconde guerre mondiale en matière d'approvisionnement de par les quantités de matériel qu'il pouvait transporter rapidement des lignes arrières vers le front.

Actuellement, les besoins militaires toujours grandissants font de la logistique un pan entier des armées.

Bien que la logistique trouve ses origines dans les conquêtes et les guerres, l'intérêt financier et commercial des chaînes d'approvisionnement n'a pas échappé longtemps aux industriels.

2. Evolution qu'a connue la définition de la logistique

Le concept de logistique est une notion très ancienne qui s'est exprimée en premier lieu dans le milieu militaire. La logistique d'entreprise n'est apparue que longtemps après la fin de la deuxième guerre mondiale.

D'après (MEDAN et GRATACAP, 2008, p.8), les premiers avoir pris en compte des aspects logistiques dans l'entreprise sont certainement les spécialistes du marketing. L'un des P étant *Place*, la distribution physique est naturellement ancrée dans les problématiques du marketing

Le précurseur Fred E. Clark en 1922, insiste sur les fonctions de transport et de stockage qu'il juge comme éléments importants et intégrants du produit. Deux ans plus tard il consacre un chapitre initié à la distribution physique dans ses « *Readings in Marketing* »

En 1948, Le comité de l'Américain Marketing Association définit le terme logistique : « *mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* » (TIXIER, et all, 1983, p.52)

Durant de longues années, seule partie « aval » de la chaîne de l'offre est évoqué, au point de faire du terme logistique un synonyme du terme distribution physique.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

En 1963, Le NCPDM³ donne une définition complète de la gestion de la distribution physique : « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* »

Nous remarquons que la partie amont de la chaîne est présente, mais avec des termes réducteurs dans quelques cas (MEDAN et GRATACAP, 2008).

En 1968, Cependant (J.F.Magee) va améliorer la définition de la logistique, en la considérant comme une « *technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation* »

Maintenant, nous constatons que la partie amont de la chaîne logistique est prise clairement en considération, mais cette nouvelle définition n'évoque que les flux physiques et pas encore les flux d'information.

En 1972, le NCPDM propose une nouvelle définition : « *Terme décrivant l'intégration de deux activités (ou plus) dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit exhaustive, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation de transport et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage.* »

Cette définition comble les vides de la précédente version de 1963, en y intégrant d'une part la question de la planification et du contrôle, et d'autre part, les phases d'approvisionnement et de la logistique inverse (retour). Mais remarquons encore qu'elle n'évoque toujours pas les flux d'informations associés aux flux physiques qui sont largement

³ NCPDM : National Council of Physical Distribution Management

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

décrits. Une année plus tard, le grand spécialiste de la logistique, (James L. Heskett ; 1973) ajoute la notion de « création d'utilité », qui prévoit à l'avance celle de création de valeur.

En 1973, Selon HESKETT la logistique est : « *la gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans le création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et à un moment donné* »

L'auteur lui-même, en 1977, publie un article intitulé « La logistique clé de la stratégie » et insiste sur le niveau de service et suggère que la logistique cherche l'optimisation, puisqu'il s'agit d'atteindre un objectif et le niveau de service au moindre coût : « *La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût* ». Heskett propose une analyse dynamique en termes de flux physique et flux d'information, où ces derniers rendent possible une coordination efficace des premiers.

En 1986, le Council of Logistics Management (CLM), notamment avec l'influence d'Heskett, revoit la définition de 1972 (CLM est le nouveau nom de NCPDM) en la simplifiant et en y ajoutant la notion de flux d'information. D'après (MEDAN et GRATACAP, 2008) pour le CLM, la logistique est « *the process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost-effective flow and storage of raw materials, in-process inventory, finished goods, and related information flow from point-of-origin to point-of-consumption for the purpose of conforming to customer requirements* ». Nous avons choisi de traduire cette définition importante par : le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle du flux et du stockage efficaces et rentables des matières premières, des stocks en cours de fabrication, des produits finis et des flux d'informations connexes du point d'origine au point de consommation pour la conformité aux exigences du client.

Finalement, Heskett a contribué à faire de la logistique un domaine de la gestion à part entière. Il met l'accent sur la mutation d'une logistique cloisonnée qui ne représente que des coûts, à une logistique intégrée comme source de profit.

Pendant la décennie de 1980, L'ASLOG (Association des logisticiens de l'entreprise) considère la logistique comme « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que : la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks,*

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées des livraisons. » Selon (GEORGES, 2010), cette définition ressemble à la définition du NCPDM (1972), mais elle ne couvre pas le service après-vente et le recyclage des produits. Elle présente la logistique comme un ensemble très large de savoir-faire techniques.

Par la suite, Institute of Logistics : propose deux définitions pour la logistique : « *la logistique est le fait de positionner les ressources en fonction du temps* », ou bien « *la logistique est le management stratégique d'une chaîne logistique* ». Ensuite il définit la chaîne logistique comme suit : « *la chaîne logistique est une séquence d'activités qui servent à satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, de production, de distribution et de gestion des déchets, avec le transport associé, le stockage et la technologie informatique* ». La logistique est ici le management stratégique des activités d'approvisionnement, de production, de distribution, de transport, de stockage, de recyclage et de gestion de l'information.

The Logistics Institute⁴, définit la logistique comme suit : « *La logistique est un ensemble de fonctions relatives aux flux de marchandises, d'informations et de paiement entre fournisseurs et clients depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au recyclage ou à la mise au rebut des produits finis* ». Par rapport à d'autres définitions, TLI insiste clairement sur les flux des informations et les flux financiers.

3. Les différents types de logistique

Selon (Pimor, 1998, p.205) on peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :

- ✓ **Une logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base et sous ensemble nécessaire dans la production ;
- ✓ **Une logistique d'approvisionnement général** : qui permet d'apporter à des entreprises des services ou des administrations les produits dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- ✓ **Une logistique de production** : qui consiste à apporter aux pieds des chaînes de production les matériaux et composants qui rentrent dans le processus de production ;
- ✓ **Une logistique de distribution** : qui consiste à apporter au consommateur final le produit dont il a besoin ;

⁴ The Logistics Institute (TLI) est une association entre « Georgia Technology », le « National Science Foundation »

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- ✓ **Une logistique militaire** : qui vise à transporter tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;
- ✓ **Une logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs comme l'aéronautique, l'énergie, l'industrie, etc. qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe y compris la maintenance ;
- ✓ **Une activité dite service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, on notera aussi que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différent du fabricant et de l'utilisateur ;
- ✓ **Des reverse logistics** : traduite en Français par logistique à l'envers, rétro logistique ou encore logistique des retours, qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore traiter des déchets industriels, emballage ou produits inutilisables.

Par ailleurs une distinction est faite entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part, les premières qui sont liées directement aux techniques de gestion de la production et techniques marketing, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechange.

4. Le contexte actuel de la logistique

De par sa nature transversale, la logistique peut couvrir dans son périmètre des fonctions en amont, telles que l'organisation des approvisionnements en matière première et l'adéquation entre besoins d'approvisionnements et production en aval telles que la préparation des commandes et le pilotage du service client. Au sein du site de production ou de transformation comme la gestion de l'entreposage et le pilotage des niveaux de stocks.

4.1. Définitions récentes de la logistique

La définition récente figurante sur le site du CSMP⁵ est très proche de celle donnée en 1986 et 1991 par le CLM, ce qui prouve que la définition s'est stabilisée. La seule nouveauté, de taille, consiste à préciser que la logistique correspond à une partie du *supplychain management* : « *Le management logistique est cette partie du supplychain management qui*

⁵Le CSCMP est le nouveau nom du CLM, qui déjà remplaçait le sigle NCPDM, Voir Council of Supply Chain Management Professionals, <https://cscmp.org>. Consulté le 29/12/2019 à 20h00

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux, les contre flux et les stocks de marchandises, ainsi que les services et les informations associées, de leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients »

En 2006, Selon les chercheurs et praticiens français associés à l'ANFOR, la norme ANFOR NF-X 50-600 présente la logistique sous deux aspects indissociables : la logistique de flux traditionnelle et la logistique de soutien.

D'après leur définition officielle, la logistique est une fonction « *dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens »*

Nous pouvons donc définir la logistique comme étant l'art et la manière qui gère bien les flux de produits et de matières que les flux d'informations relatifs à une activité dans le but de satisfaire les exigences des clients, améliorer les performances et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

4.2. Les composantes du management logistique

Suite à la précédente définition du CSMP, et d'après (MEDAN et GRATACAP, 2008) nous pouvons sous-entendre de la phrase « *de leur point d'origine à leur point de consommation »* ; des flux internes au sein de l'entreprise, et externes, de cette dernière aux fournisseurs et aux clients. C'est-à-dire les termes suivant : « *Procurement ; manufacturing support ; materials management et physical distribution »*. Ces concepts sont nécessaires à la compréhension globale du fonctionnement de la logistique et préparer le passage au concept de *supplychain management*. Reprenons chacun de ces termes :

- ***Procurement (approvisionnement)*** : C'est la gestion des achats dans le sens le plus large. Il inclut l'approvisionnement, la négociation, le transport, la réception et l'inspection, l'entreposage et la manutention. En production, on parle de *purchasing*, alors que dans le commerce de gros et de détails, on utilise davantage le terme *buying*. Il s'agit de la logistique interne
- ***Manufacturing support (support de production)*** : S'intéresse à la gestion des stocks et des flux entre les différentes étapes de la fabrication et de faire en sorte que les matières premières, et les composantes soient présentes au moment de la production. Il

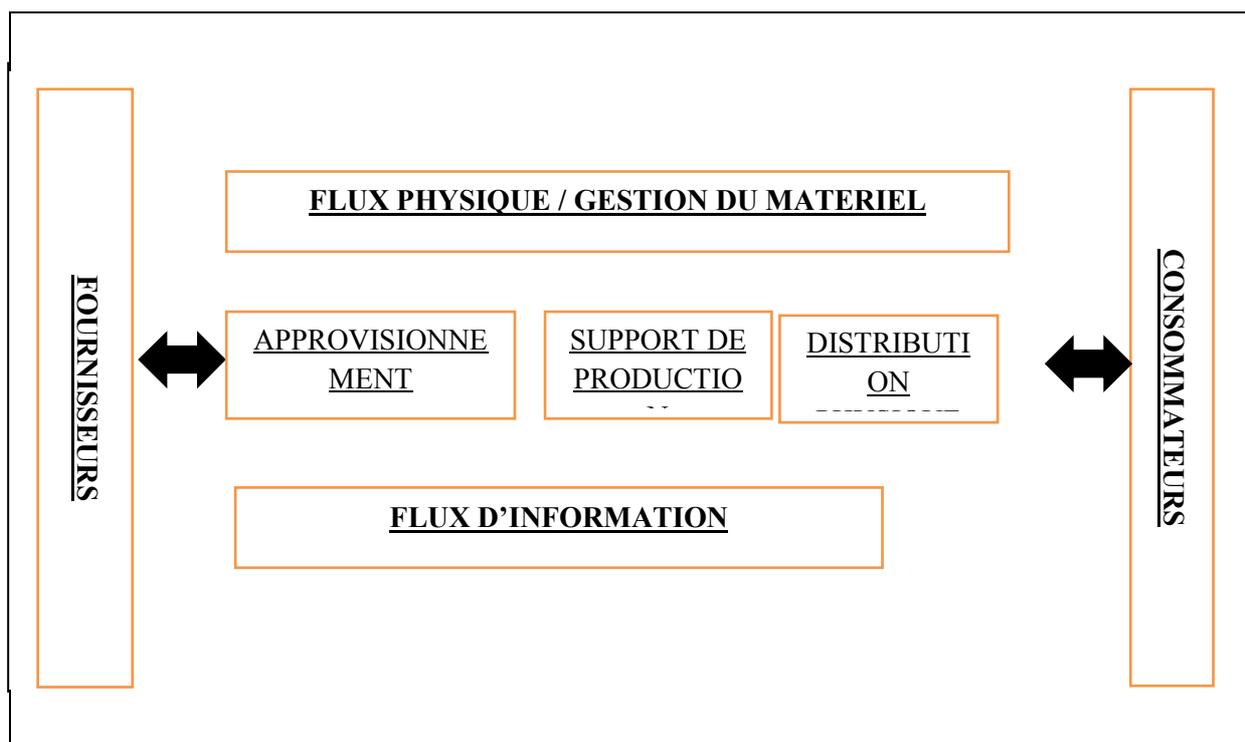
Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

s'agit de répondre aux questions : Quels produits, quand les fabriquer et où les fabriquer ?

- **Materials management (gestion du matériel)** : s'intéresse à toutes les questions liées à la manutention des matières et des composants à l'intérieure de l'usine ou de l'entreprise
- **Physical distribution (la distribution physique)** : Correspond à la gestion de tous les mouvements de produits finis vers le client final, ainsi que la gestion des flux retour. La distribution relie le producteur au grossiste et au détaillant. Il s'agit de la logistique externe.

Cependant, la logistique englobe les éléments ci-dessus et expose le processus complet des mouvements de matières, de composants et de produits à l'intérieur, à travers et à l'extérieur de l'entreprise, comme l'indique la figure 1.

Figure 1 : Processus du fonctionnement de la logistique



Source : Élaborée par nos soins.

4.3. L'objectif de la logistique

L'objectif traditionnel d'un système logistique, est d'atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum. Mais il existe d'autres objectifs opérationnels qui déterminent la performance logistique (MEDAN et GRATACAP, 2008), sont présentés comme suite :

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- ✓ **La réponse optimale au client :** C'est la capacité de l'entreprise à répondre aux clients dans les meilleurs délais possibles. Depuis plusieurs années, les entreprises s'intéressent à l'*Efficient Consumer Réponse*⁶. C'est des techniques et pratiques en marketing et en logistique, qui vise à optimiser les assortiments, les promotions et le niveau de service, par une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce ;
- ✓ **La variabilité minimale :** Les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, et engendrent des coûts élevés et des clients insatisfaits. Les Technologies de l'information et des communications (TIC) permettent de réduire la variabilité ;
- ✓ **Le stock minimum :** Réduire les stocks permet de maîtriser les coûts logistiques, mais sans sacrifier le niveau de service client ;
- ✓ **La consolidation des transports :** Le transport représente un des coûts logistiques le plus fort. Ce coût est directement lié à la nature du produit, la taille de la cargaison et à la distance. Il faut maximiser le volume transporté pour que le coût par unité soit le plus faible. La massification des flux est recherchée par les industriels et distributeurs ;
- ✓ **La qualité :** Il faut donner à la fonction logistique de la qualité, en cela se fait en appliquant par exemple les principes du *Total Quality Management (TQM)*⁷, ou de la méthode des 5M (d'Ishikawa, qui se base sur les 5 grandes familles de causes d'un problème ; qui sont : Matière, Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre). Une méthode d'analyse éprouvée en gestion de la qualité.
- ✓ **Analyse en termes de cycle de vie du produit :** Cette analyse suppose d'évaluer le cout de cycle de vie qui englobe la totalité des coûts d'un produit, de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.

Nous pouvons déduire des précédentes définitions et de ces objectifs que la performance logistique ne peut être atteinte que si l'entreprise réussit à coordonner entre la : Conception d'un réseau logistique, l'information, le transport, la stratégie de stockage, l'entreposage, la manutention et l'emballage.

⁶ <https://www.mutualisationlogistique.com/page/2/objectifs> ECR-France expose clairement les objectifs, tant en marketing qu'en logistique de l'*efficient consumer reponse*, consulté le 12/01/2020 à 16h14

⁷TQM est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au minimum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs).

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

4.4. Les grandes périodes de la logistique

La fonction logistique a connu à travers son existence et pendant des périodes dans le 20^{ème} siècle, une multitude d'évolutions, nous avons choisi ce tableau pour illustrer ces changements.

Tableau 1 : Les grandes périodes de la logistique

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative/ SCM
Période	Avant 1980.	1980-1995.	Après 1995.
Horizon temporel	Court terme.	Moyen terme.	Moyen et long terme.
Priorité du responsable logistique	Réduire les coûts logistiques.	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques.	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques. Améliorer les niveaux de services.
Rôle de l'information dans le système logistique	Faible, car les systèmes propriétaires ne facilitent pas les transferts d'informations.	Élevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage d'information fréquent et recherché à travers la VMI et CPFR.
Type de relation entre les membres de la supplychain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation de chaque membre	Les rapports de force sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles.	La logistique « win-win » domine, sans angélisme cependant.
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt.	Élevé, car les stocks se réduisent en l'information est plus fluide. Importance de ma plateforme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plateformes.
Reconnaissance de la logistique comme	Faible et peu encouragée dans la	Élevé et facilitée par les TIC.	Forte, Paradigme dominant.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

fonction transversale	pratique		
Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité classique	Quelques indicateurs transversaux	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : MEDAN.P Et GRATACAP.A ; *Logistique et supplychain management* ; 2008 ; P18.

Tout au long de cette section, nous avons remarqué la difficulté de définir la logistique, et la multiplicité des approches possibles. Le tableau 1 fournit les grandes périodes, où la logistique était cloisonnée, puis intégrée, puis intégrée et coopérative.

Dans la seconde section nous allons interpréter la gestion de la chaîne d'approvisionnement et essayer de démontrer son importance au sein de l'entreprise.

Section 2 : Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Depuis la seconde partie du XXème siècle, les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus importante. Cette concurrence est explicable entre autres par le développement du commerce international et de l'économie de marché. Dans ce contexte, il est essentiel pour les entreprises de s'appuyer sur une chaîne d'approvisionnement efficace nécessaire à leurs performances. Cette course à la performance pousse les entreprises à la recherche d'innovations pour optimiser la gestion de leurs chaînes d'approvisionnement

Dans cette section, nous nous attacherons de définir ce qu'est la gestion d'une chaîne d'approvisionnement, ensuite, nous développerons les concepts et objectifs de celle-ci.

1. La gestion de la chaîne d'approvisionnement

La gestion de la chaîne d'approvisionnement traite de la logistique du flux de biens et de services des fournisseurs aux consommateurs. Elle comprend un certain nombre d'étapes telles que l'approvisionnement, le stockage, le transport et la distribution et nécessite de la compétence, dont l'estimation et la prévision de l'offre et de la demande, la planification des opérations, la planification financière, la négociation et l'informatique.

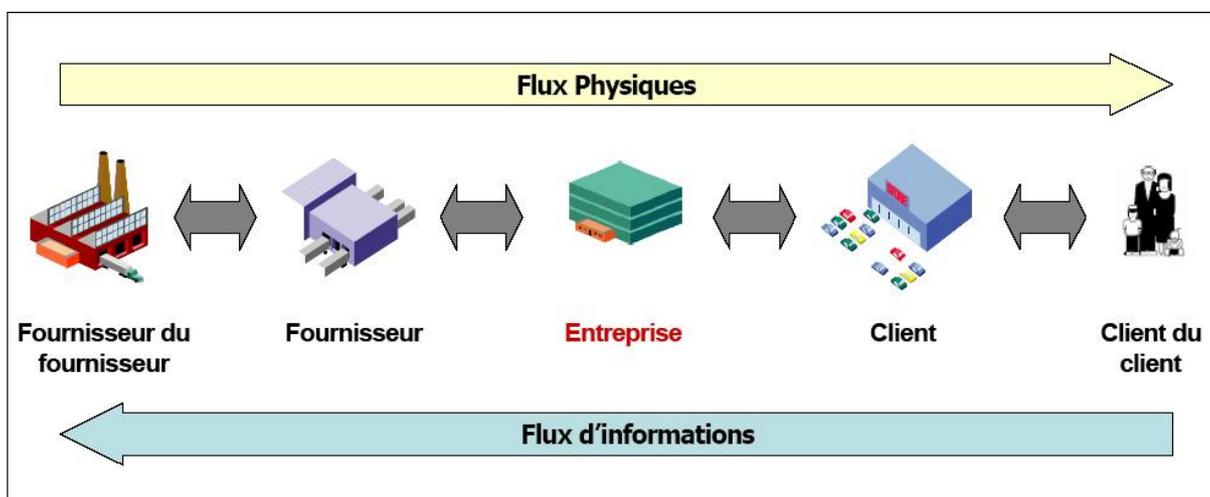
1.1. La chaîne d'approvisionnement au sein de l'entreprise

C'est le flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur. La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de service et les clients. Pour (MEDAN et GRATACAP, 2008, p.25) l'expression *supply chain* s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Il fallait y associer le qualificatif « intégrée » pour évoquer la chaîne globale du fournisseur au client.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Etant donné qu'il s'agit d'une chaîne, la représentation la plus classique de la supply chain est une séquence horizontale de nœuds et de flèches, d'amont en aval, du fournisseur du fournisseur au client du client comme représenté dans la figure suivante :

Figure 2 : Représentation schématisée de la chaîne logistique.



Source : Elaboré par nous-même.

Cette figure schématise une chaîne d'approvisionnement caractérisée par des échanges de flux physiques et d'informations en allant du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, passant par l'intermédiaire d'une entreprise.

1.2. Définition de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Selon (Sami, 2004, p.15) la gestion de la chaîne d'approvisionnement est définie comme la coordination systémique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec pour objectif d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise concernée et de la *Supply Chain* dans l'ensemble.

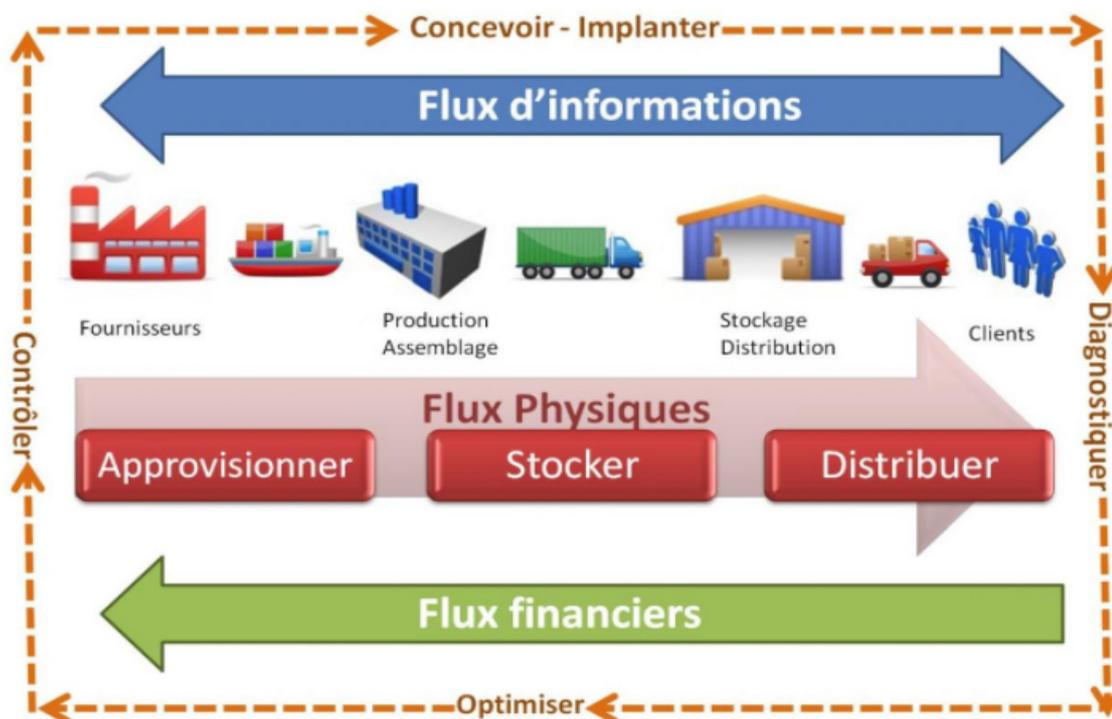
Le CSCMP donne une définition qui nous paraît globale et complète :

« *Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises* » .(Médan, Gratacap, 2008, p31)

Le management de la supply chain repose sur la nécessité d'intégration des différents flux en amont et en aval, la communication et la coordination entre les fonctions et les organismes qui créeront de la valeur pour le client.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Figure 3 : Les différentes étapes de la gestion d'une chaîne d'approvisionnement



Source : <https://abas-erp.com/fr/faq-erp-software/quest-ce-quune-chaîne-logistique> consulté le 09 avril 2020 à 09h30

La figure ci-dessus représente l'ensemble des flux et acteurs intervenants dans la gestion d'une chaîne d'approvisionnement.

2. La fonction supply chain management dans l'entreprise

Les entreprises ne considèrent plus séparément leur flux total, aussi bien physique qu'informationnel (approvisionnement, flux de production, flux inter-usines, et distribution physique) et commencent à avoir une vision globale de l'ensemble du système depuis les clients jusqu'aux fournisseurs (BAGLIN et al, 2001, p497)

Cette approche reste valable dans tous les cas, que les composants du système appartiennent au même groupe ou non : on intègre alors l'ensemble des fournisseurs et des prestataires dans un réseau interdépendant dont on cherchera à optimiser les performances.

Le développement de l'ERP (**Entreprise Ressource planning**) et les logiciels de SCM a permis de mettre en place tous les éléments nécessaires à la réalisation d'une véritable gestion de la chaîne logistique globale. Une question se pose actuellement dans la plupart des firmes : qui doit avoir la responsabilité de cet ensemble, Est-ce le directeur industriel, le directeur logistique, ou doit-on créer une nouvelle fonction ?

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Quel que soit la solution retenue, la globalisation de la gestion des flux se traduira, dans les faits (ou sera ressentis comme telle) par une perte de pouvoir des responsables des différentes fonctions concernées.

✓ **Rôle et responsabilités**

Le directeur de la supply chain gère les flux physiques et d'informations de l'entreprise élargie. De ce fait, il supervise les approvisionnements, la planification de la production et la distribution physique. A partir de la demande clients, il doit prévoir toute l'organisation de la chaîne jusqu'aux livraisons des fournisseurs aux usines du groupe.

Son domaine d'action est transversal, alors que le plus souvent les structures verticales perdurent dans l'entreprise. D'où la nécessité de placer à ce niveau un homme de dialogue, capable de s'imposer auprès de ces homologues du marketing, finances, etc..., mais aussi d'intégrer les objectifs de chaque fonction afin d'obtenir des décisions collégiales, visant à la satisfaction du client final.

✓ **Place dans l'organigramme**

Le secteur des biens de consommation a été le premier à se doter de structures supply chain. Plusieurs entreprises de différentes tailles disposent d'un directeur supply chain. Celui-ci siège au comité de direction et recouvre selon le cas, les achats, la planification de la production et la distribution physique.

Ses responsabilités sont le plus souvent fonctionnelles mais avec les moyens d'agir sur le fonctionnement de l'entreprise. D'où l'apparition de directeurs de projet SC, chargés par la direction générale d'animer plusieurs chantiers comme la flexibilité industrielle, la réduction de la complexité, l'harmonisation des flux inter-usines, l'ECR ou encore le service client.

3. La planification et la collaboration dans la supply chain

La planification est un outil très important dans tous les domaines, et le management de la chaîne logistique n'est pas en reste. Pour faire face aux aléas du marché, et assurer la réactivité à tous les niveaux, il est indispensable d'opter pour une démarche anticipative, et ce pour permettre une meilleure adéquation entre la demande du marché et les moyens mis en œuvre pour la satisfaire. Cela nécessite une prise en compte de tous les maillons de la chaîne logistique, et de toutes les activités qui la composent, notamment la prévision de la demande, la planification de l'approvisionnement, de la production et de la distribution.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

3.1. Les prévisions de la demande et la planification

Elles constituent l'étape principale pour une meilleure planification du reste des activités de la *supply chain*, elle vise à élaborer une lecture du futur sur la demande du marché, autrement dit ce que le marché est capable d'absorber, d'un côté pour savoir les quantités à produire, de l'autre pour déterminer les besoins et moyens pour satisfaire cette demande. Pour ce faire, les entreprises prennent en considération les séries statistiques des exercices précédents pour pouvoir l'évolution du marché et ce à l'aide des calculs économétriques, d'autres établissement de plans à l'aide des commandes reçues de la part des clients.

A partir de la demande du marché, les entreprises établissent des plans de travail à tous les niveaux à savoir le niveau stratégique, le niveau tactique et opérationnel. A cet effet on distingue :

✓ **Le plan stratégique**

Il est élaboré au niveau stratégique, avec ce plan, selon (ANDRE, 2006, p.57) l'entreprise détermine l'emplacement des entités du réseau et les liens entre les flux circulant dans le réseau. A l'aide des prévisions du marché (prévisions de vente à long terme), l'entreprise obtient une vision des flux circulant dans le réseau, il permet aussi de définir la politique de gestion et à choisir entre plusieurs alternatives possibles. Il est utilisé pour la détermination de la meilleure configuration de la chaîne entre les différents scénarios possibles et pour l'évaluation des impacts d'un changement sur la configuration choisie.

✓ **Le plan industriel et commercial (PIC)**

C'est un plan prévisionnel, tous les services de l'entreprise contribuent à son élaboration, il a pour objectif d'assurer l'équilibre global entre la capacité de production et à charge commerciale. Il comprend le budget de fonctionnement de l'entreprise, les décisions d'acquisition du matériel ou équipement de production, le recrutement du personnel, la constitution des stocks. Le PIC correspond à la traduction chiffrée de la stratégie de l'entreprise à moyen terme par famille de produit. Toute entreprise a besoin d'un minimum de connaissances sur le niveau de son activité future afin de décider de la nature et du montant des investissements à réaliser, de la main d'œuvre à embaucher, ponctuellement ou de façon définitive, des crédits à solliciter auprès des banques. De façon générale, il est réalisé pour un horizon temporel d'environ 6 à 18 mois. (Médan, Gratacap, 2008, p.181)

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

✓ **Le plan directeur de production (PDP)**

Il sert d'interface entre le PIC et le calcul des besoins et permet de définir pour la production le besoin en produits réels finis. Il a pour objectif une planification détaillée de la production, en tenant compte des commandes émanant des clients et les prévisions commerciales, et l'état des stocks. Il précise pour chaque article fabriqué, les quantités à produire et les délais (période) de réalisation.

✓ **Le MRP⁸ (Manufacturing Resource Planing)**

Après avoir élaboré le plan directeur de production, le MRP vient comme l'étape suivante dans la planification de la production, il sert à déterminer les besoins nets en matière de composants nécessaires pour la réalisation d'un produit fini. Le MRP II (planification des ressources de la production) fait son apparition dans les années quatre-vingt, il découle du MRP I, il tente à adapter la capacité de production à la quantité qu'il faut produire (la capacité à la charge), car le MRP I ordonnance les ordres de fabrication à capacité infinie. Cela signifie que le système planifie des ordres de fabrication sans regarder les conséquences en termes de charge pour les ressources de l'entreprise.

✓ **Le DRP (Distribution resource planing)**

Consiste à planifier les besoins des réseaux de distribution (plateformes et entrepôts) en matière de produits finis, à partir des prévisions de ventes, afin de satisfaire le client.

3.2. La collaboration dans la supply chain management

Il y a « collaboration » lorsque deux ou plusieurs organisations partageant la responsabilité de la planification, de la gestion et de l'exécution ou de l'évaluation d'une activité et tout cela par un échange d'information. Bien que le concept puisse recouper de nombreuses réalités en matière de gestion de la chaîne logistique (ROY et all, 2006, p.5)

Selon ces auteurs, les paramètres du marché ne cessent d'évoluer et se complexifient davantage. Ainsi, nous sommes aujourd'hui face un environnement fortement concurrenté, avec la multiplication des produits à court terme et des clients de plus en plus exigeants. Face à ces nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises, elles décident de créer des partenariats avec des acteurs externes, en vue d'améliorer la performance globale, et répondre ainsi aux attentes et aspirations des clients.

⁸ MRP signifie (planification des besoins en composants), il a fait son apparition dans les années soixante par Joseph Orlicky, rendu opérationnel quelques années plus tard par Joseph Orlicky lui-même avec deux autres spécialistes en gestion de la production à savoir Plossl et Wight, l'évolution du marché a rendu évident de penser sur d'autres manières de planification de la production qui peuvent être plus efficace, la chose qui a fait naître le concept du MRP2.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Ces partenariats peuvent prendre plusieurs formes, elles peuvent être soit avec les concurrents directs (appelés également alliances stratégiques), ou avec des non concurrents.

✓ **Les partenariats avec des concurrents**

Ce type de partenariat comme le titre l'indique, concerne les entreprises qui exercent dans le même secteur d'activité. Ces dernières optent pour ce type de partenariat pour faire face à la concurrence du marché par l'amélioration de la qualité du produit, en terme de cout, délai, mais surtout qualité, suite aux innovations qui le seront apportées, d'une part, de l'autre pour acquérir des connaissances et compétences nouvelles, en s'alliant avec le concurrent.

De façon générale, les entreprises collaborent avec ses rivales en vue de fournir un nouveau produit en mobilisant leurs connaissances et savoir-faire, développer un produit, utiliser leurs moyens logistiques (plateforme de distribution, moyens de transport, etc).

On assiste souvent à ce type de manœuvres stratégiques, notamment entre de grandes firmes, à l'image de l'alliance Renault-Nissan, PSA et TOYOTA⁹, General Motors et Ford¹⁰,...etc.

✓ **La collaboration entre entreprises non concurrentes**

Les grandes firmes ont toujours tendance d'externaliser une part importante de leurs activités de production ou de prestation de services, voir même la totalité pour certaines. L'intégration des flux d'informations en amont et en aval constitue aussi une forme de collaboration dans la supply chain.

Les entreprises sont souvent confrontées à des situations complexes, pour remédier à cette situation, elles décident de concentrer leurs ressources sur les activités susceptibles de créer un avantage compétitif, et se concentrer au cœur du métier, quant aux autres activités, elles vont faire l'objet d'une externalisation.

Selon AFNOR¹¹ : « *l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou une partie d'une fonction de l'entreprise dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définie* ».

L'externalisation consiste à confier (faire faire) à une entreprise une partie de la chaîne de valeur, elle n'est pas synonyme de délocalisation qui signifie le transfert d'activité vers d'autre pays (Helfer et al, 2010). L'externalisation peut prendre plusieurs formes, elle peut

⁹ Ces deux entreprises se sont unies pour développer une plate-forme commune à partir de laquelle seront produites les petites voitures, entrée de gamme, des deux marques.

¹⁰ General Motors et Ford produisent ensemble une boîte à vitesse automatique.

¹¹ Association française de normalisation.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

concerner la production des composantes d'un produit, ou le produit lui-même, ou une prestation de service quel que soit sa nature (transport, entreposage, étude de marché...).

Les raisons de l'externalisation sont multiples, nous citons :

- Réduction des coûts.
- Assurer une meilleure qualité, et délais.
- Permettre à l'entreprise de se concentrer ses efforts sur le métier principal.
- Elle lui confère la possibilité de faire des partenariats avec des spécialistes.

Malgré tous ces avantages, elle procure aussi des inconvénients tels que :

- La dépendance envers des sous-traitants.
- Perte de maîtrise de ces tâches externalisées.
- Possibilité de suppression des postes de travail suite à l'externalisation.

La coopération dans la supply chain ne réside pas uniquement dans l'externalisation, mais elle prend aussi d'autres formes, à titre d'exemple l'ECR¹², GPA¹³, l'intégration des acteurs constituant la chaîne logistique en amont et en aval, le partage d'information entre les différents partenaires, partager la volonté d'améliorer la performance globale.

4. Les enjeux du Supply Chain management

L'objectif principal du management de la *supply chain* est d'assurer une meilleure gestion et d'optimiser les différents flux, afin d'offrir des produits et des services qui répondent aux exigences, et qu'ils soient à la hauteur des aspirations clients d'un côté, de l'autre pour faire face à la concurrence qui ne cesse de s'accroître.

D'après (Baglin et al., 2001, p.497) le management de la Supply chain a pour enjeux :

✓ **Les prix/ coûts**

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir en conséquence leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenées à agir sur tous les coûts, qu'ils soient directs (main-d'œuvre, machine,), indirectes usine ou frais généraux siège, selon l'approche de la production « au plus juste ».

✓ **La qualité des produits**

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prérequis pour pouvoir être compétitif. La bonne qualité d'un produit fait partie des préalables à la bonne réussite d'une entreprise.

¹² Forme de coopération entre le producteur et le distributeur.

¹³ GPA : gestion partagée des approvisionnements.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

✓ **Le délai**

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc...) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service achat, passation de la commande, puis réception et contrôle).

✓ **La flexibilité**

La flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné (ou une gamme de produits différents), pour modifier son plan de production, réorganiser tous ces processus et passer à un autre article (ou un autre programme de production).

✓ **Le niveau de service**

On entend par le niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables de mesure. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de commandes, ou plutôt choisir le nombre de ligne de commandes satisfaites, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire.

✓ **La maîtrise de la retro logistique (ou logistique de retour)**

Le management de la supply chain tente aussi de répondre aux questions relatives aux retours des produits, le recyclage, le matériel de substitution, la réutilisation des matériaux, la réparation, et la mise à neuf et du ré usinage (Djoughri, Hammache, 2013, p21)

D'après (Marchal, 2006, p.125) une bonne gestion de la chaîne logistique est susceptible de procurer un avantage compétitif sur les concurrents, mais ce n'est pas du tout facile de réussir ce pari, car est une mission très complexe, du fait du nombre important d'intervenants, et du risque important, pour cela elle doit être placée au cœur des stratégies des entreprises.

Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont résumés comme suit :

- Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels ;
- Un appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ;

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

-Une diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques ; Envisageons chacun d'entre eux.

Section 3 : Les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

La GCP est la planification intégrée, la mise en œuvre, la coordination et le contrôle de tous les processus commerciaux et des activités nécessaires à la production, à la livraison, aussi efficace que possible, de produits qui satisfont les exigences du marché (Van der vorst et all, 2011, p.13). Pour réussir à coordonner entre ces différents paramètres des difficultés s'accompagnent à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

1. L'impact des systèmes logistique sur la performance des structures

Bien qu'il n'existe aucune solution organisationnelle idéale pour toutes les entreprises d'un secteur, la recherche d'efficacité en logistique impose une pression supplémentaire sur les divers types de structure organisationnelle. Une décision arrêtée sur la stratégie ne suffit pas si elle n'est pas établie en correspondance avec une organisation des systèmes, un savoir-faire, une gestion des ressources humaine, une modification des styles de management et des comportements, inspirés par une culture dynamique d'entreprise.

1.1. Typologie des stratégies / structures logistiques

Indépendamment des structures particulières, les fabricants, les intermédiaires et le réseau de distribution, tous font de la logistique.

D'après (Sami, 2004, p.253) les fabricants utilisent une des trois stratégies/structures logistique suivantes :

Celle basée sur les processus, celle basée sur les marchés, et celle basée sur les réseaux.

- ✓ **La stratégie/structure organisationnelle basée sur les processus (process based strategy)** s'intéresse à la gestion d'un ensemble d'activités logistique diverses considéré comme faisant partie d'une seule et même chaîne de valeur ajoutée une telle stratégie tente de réaliser une gestion intégrée et efficace de la chaîne partant des approvisionnements jusqu'à la distribution.
- ✓ **La stratégie/structure basée sur le marché (market based strategy)** essaie de gérer un nombre limité d'activités logistiques telles que les expéditions groupées ou un système de coordination entre les ventes et les processus de commande ; dans ce cas, les dirigeants de la vente et de la logistique rapportent leur activité à un même supérieur.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- ✓ **La stratégie/structure basée sur les réseaux (channel based strategy)** essaie de gérer les activités logistiques en collaboration avec les intermédiaires et les distributeurs, ce qui permet de faire déplacer en amont ou en aval dans le réseau de distribution une quantité importante de stock de produit finis.

Les intermédiaires, eux, ont un autre type d'organisation du fait de la nature de leurs activités qui consiste au transport et au stockage, ils offrent un certain nombre de services à valeur ajoutée au réseau, tels que l'assemblage, l'étiquetage, la gestion des stocks, le développement de matériel promotionnel.

La distribution elle-même est en contact direct avec le consommateur final et doit faire face à une concurrence plus féroce que les fabricants. La notion de pipe-line des stocks, c'est-à-dire l'approvisionnement de leurs magasins et le stockage en grand nombre d'unités de stock dans leurs entrepôts, exige d'eux un contrôle plus sophistiqué, et ce d'autant plus que la capacité de présentation dans leurs magasins est limitée (rayonnage)

1.2. Le rapport entre stratégie et structure

Une organisation est efficace si elle parvient à adapter sa structure à la stratégie qu'elle doit mettre en œuvre, les plans et l'organisation d'une entreprise doivent identifier les paramètres de son fonctionnement. C'est pourquoi une déclaration de mission permet à une entreprise de présenter à une audience interne et externe les finalités poursuivies et leur raison d'être.

- ✓ **Déclaration écrite sur la mission de la logistique**

Etablie de manière formelle par une déclaration écrite (logistics mission statement), elle présente plusieurs avantages selon le même auteur (Sami, 2004, p.253) :

- Assurer l'unanimité d'objectifs au sein de l'organisation,
- Fournir un ensemble de priorités pour allouer les ressources organisationnelles,
- Créer le climat et donner le ton général au sein de l'organisation,
- Servir de point de focalisation permettant de distinguer, parmi le personnel, ceux qui adhèrent aux objectifs et y collaborent,
- Traduire les objectifs en tâches assignées aux éléments responsables dans l'organisation,
- Spécifier les moyens qui permettent aux objectifs d'être atteints d'une manière efficace.

En outre, cette déclaration de finalité clarifie huit éléments :

- La détermination des segments de marché clés,
- L'identification des principaux services et produits offerts par l'entreprise,
- Quels sont géographiquement les marchés pertinents,

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- L'identification des technologies à mettre en œuvre,
- Une expression qui relate l'importance de la viabilité économique de l'entreprise, son engagement à la croissance ou à la survie ou à la rentabilité,
- Les priorités de base de l'entreprise qui constituent les éléments clés de sa raison d'être,
- L'image que l'entreprise perçoit d'elle-même avec ses forces et ses faiblesses,
- L'identification d'une image de marque que l'entreprise souhaite donner d'elle-même.

✓ **Autres critères d'efficacité**

Trois autres critères permettent d'évaluer une structure logistique efficace.

• **Les caractéristiques organisationnelles**

La structure organisationnelle caractérisant l'ensemble des relations inter- et intra fonctionnelles est souvent représentée par un organigramme qui représente des données telle que la décentralisation, la spécialisation, l'éventail de subordination, les tailles respectives des organisations ; par ailleurs, la technologie utilisée permet de mettre en œuvre le processus logistique au sein de l'organisation.

• **Les caractéristiques environnementales**

Le climat dans l'entreprise se reflète dans la satisfaction ou l'attitude du personnel ; cette perception du climat ne peut être validée que par toute une série de mesures prise u niveau individuel au sein de l'organisation ; en plus de ses caractéristiques environnementales internes, l'organisation doit aussi pouvoir gérer une série de contraintes politiques, légales, économiques, culturelles, sociales ou concurrentielles.

• **Les caractéristiques humaines**

L'attachement à l'organisation peut se mesurer à la recherche d'engagement et de concertation au sein de l'entreprise, les taux de rétention des employés formés plutôt que licenciés, l'attraction qu'exerce un métier ou une entreprise pour le nouveau candidat, tandis que la mesure des performances, elle, révèle les motivations, buts et besoins du personnel et indique les compétences déjà atteintes et le rôle qu'il se voit jouer dans l'entreprise.

2. « L'effet coup de fouet » généré dans la chaîne d'approvisionnement.

Ce phénomène a été étudié pour la première fois par J. Forrester en 1958 et 1961 cela explique pourquoi ce phénomène est encore appelé « effet Forrester »

2.1. Explication du phénomène

Il correspond à l'amplification croissante des variations de la demande en remontant le long d'une chaîne logistique (CL).

Dans son étude, J. Forrester était arrivé à deux conclusion :

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- D'une part, une hausse de 10% de la demande au niveau du détaillant (ou distributeur) se transformait en une hausse de 40% au niveau du fabricant ;
- Et d'autre part, il fallait environ six mois pour que cet effet d'amplification se manifeste. (Sauf que pour cette conclusion, aujourd'hui grâce aux TIC, il suffit de quelques jours pour que l'effet remonte du détaillant au producteur)

Plus récemment, John Mentzer, illustre ce problème avec l'exemple suivant¹⁴ :

« Imaginez une chaîne d'approvisionnement de détail traditionnelle. Nous avons un détaillant qui sert le client final, un grossiste qui fournit le détaillant, un fabricant qui fournit le grossiste et un fournisseur qui fournit des matières premières au fabricant. Le détaillant a un processus de prévision assez bon et prévoit une demande de clients finaux à 1000 unités pour la période de planification. Parce que les prévisions ont généralement une erreur de +/- 10%, le détaillant commande 1 100 unités au grossiste, c'est-à-dire 100 unités pour le stock de sécurité. De même, des hypothèses similaires sont formulées tout au long de la chaîne d'approvisionnement. »

Comme chaque maillon applique +10 % par rapport au maillon placé immédiatement en aval, les commandes passées :

- Par le détaillant au grossiste seront de 1 100 ;
- Par le grossiste au fabricant de 1210 ;
- Par le fabricant au fournisseur de 1331.

Sans oublier que le fournisseur va prévoir un stock de 1464 unités pour se couvrir face à une commande de 1331 unités.

Si chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement avait un stock de 1100, cela suffirait pour satisfaire la demande, même dans l'hypothèse où celle-ci s'accélère. Le stock supérieur à 1100 est un stock inutile. Au total, le stock inutile est égale à 705 unités¹⁵. Il est aussi intéressant de déterminer le stock de sécurité global, c'est-à-dire sur l'ensemble de la supply chain. Il correspond à la somme des stocks de sécurité de chaque maillon, soit 1105 unités¹⁶.

Ainsi, pour se protéger contre une éventuelle hausse de 10% de la demande, la chaîne logistique possède un stock de sécurité égale à 110% de la demande finale. Cela n'est pas une solution optimale, Mentzer rappelait « la nécessité d'une gestion

¹⁴ J.T Mentzer, Fundamentals of SCM, Sage Publications, 2004.

¹⁵ $(1100-1100) + (1210-1100) + (1331-1100) + (1464-1100) = 705$

¹⁶ $(1100-1000) + (1210-1000) + (1331-1000) + (1464-1000) = 1105$

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

fine de la demande, c'est-à-dire d'une planification de la demande » (Médan, Gratacap, 2008, p.39)

L'appellation coup de fouet, a été popularisée par (Lee et all., 1997), cette étude¹⁷, décrivait l'accroissement de la variabilité des commandes au sein d'une *supply chain*¹⁸, ce phénomène traduit parfaitement la difficulté de passer d'une vision cloisonnée à une vision globale de la chaîne d'approvisionnement.

A cause du cloisonnement et de la variabilité de la demande, les acteurs de la supply chain ont tendance à trop stocker, et cela se traduit par une hausse des coûts, et un ralentissement d'adaptabilité de la chaîne d'approvisionnement aux changements de modes et / ou de produits. L'effet coup de fouet réduit l'efficacité de la supply chain.

Ce phénomène fait l'objet d'une attention soutenue par les chercheurs et préoccupe les gestionnaires de CL parce qu'il est une cause importante de perte d'efficacité et d'efficience dans la CL. La déformation des informations entre acteurs de la chaîne d'approvisionnement est généralement considérée comme l'une des principales causes de l'apparition de cet effet.

2.2. Les causes de l'effet « coup de fouet » et solutions possibles

Pour illustrer les défis et les complexités qui accompagnent la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'école de commerce (Massachusetts Sloan School) du Massachusetts aux Etats-Unis a imaginé un jeu classique de gestion « jeu de la distribution de la bière » pour montrer aux dirigeants et aux élèves quelles conséquences peuvent avoir les décisions de gestion prises indépendamment par les acteurs des stades successifs de la chaîne d'approvisionnement (Van der vorst et all, 2011, p.8).

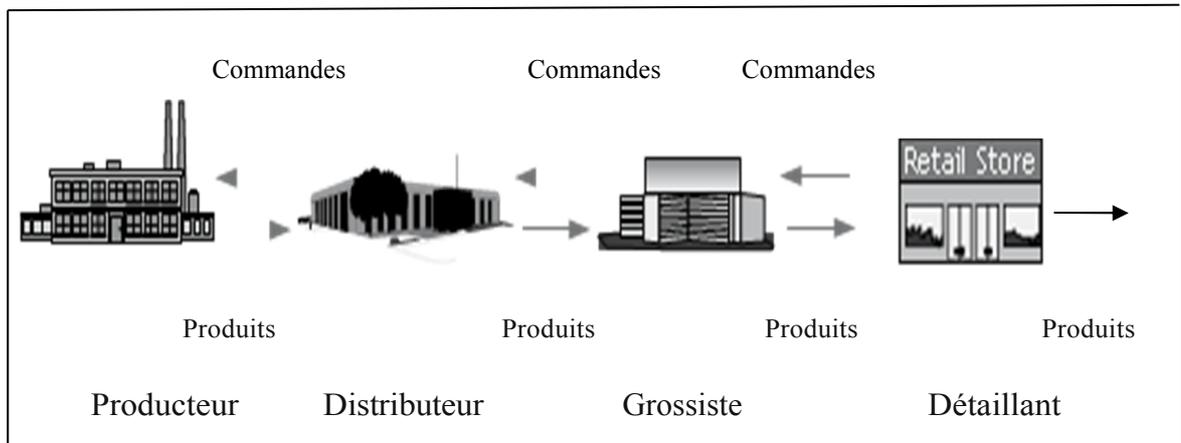
Le jeu de la distribution de la bière est un jeu de rôle où les participants doivent s'efforcer de minimiser les coûts de la chaîne d'approvisionnement en gérant les niveaux d'inventaire dans un certain nombre d'opérations de production et de distribution associées aux différents stades de la chaîne. Le jeu comprend une chaîne d'approvisionnement divisée en quatre étapes : producteur, distributeur, grossiste et détaillant (Figure 4).

¹⁷ Cette dernière étude a été choisie en 2004 comme faisant partie de dix meilleurs papiers publiés dans la revue Management Science.

¹⁸ Cette variabilité est mesurée par l'écart-type des commandes. Dans la majorité des cas, on constate que la variabilité des commandes augmente de l'aval vers l'amont.

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Figure 4 : La chaîne d'approvisionnement de la bière



Source : Elaboré par nous même

Chacune des étapes est prise en charge par des joueurs. Au début du jeu, chaque stade possède son propre stock de bière pour amortir les fluctuations aléatoires de la consommation finale. Un joueur doit répondre aux commandes reçues de son client direct puis décider quelles quantités commander à son fournisseur. Le jeu est conçu de telle sorte que chaque étape possède de bonnes informations locales (commandes des clients et niveaux d'inventaires), mais ne possède que très peu d'informations générales (chaîne) sur les niveaux d'inventaires et les commandes des autres acteurs de la chaîne.

Cela signifie que seul le détaillant sait quelle est la demande réelle du consommateur. Dans ce jeu, il faut deux semaines pour qu'une commande atteigne le fournisseur et deux semaines pour que le fournisseur expédie la quantité demandée de bière d'une étape à l'autre. Il n'est pas possible d'annuler les commandes. Les coûts de rupture de stock (c.-à-d. la perte de réserves qui peut faire perdre des clients) sont deux fois plus élevés que les coûts du transport hebdomadaire de l'inventaire. L'objectif du jeu est de minimiser les coûts de tous les joueurs dans la chaîne d'approvisionnement. Les joueurs prennent cependant leurs décisions indépendamment, guidés uniquement par leur perception de la demande au détail dont ils prennent connaissance grâce aux commandes de leurs clients.

Le problème qui émerge dans le jeu de la distribution de la bière n'est pas causé par des facteurs externes, comme par la demande des consommateurs, mais créé par les acteurs indépendants de la chaîne. Les causes principales en reviennent à la demande perçue, à la qualité des informations et aux délais inhérents de la chaîne

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

d'approvisionnement. En somme, le manque de coordination adéquate entre les principaux acteurs de la chaîne est directement associé aux mauvaises performances de la chaîne. Dans ce jeu, il n'y a pas d'informations ponctuelles sur l'évolution de la demande et il faut faire face à de longs délais de production entre le moment où la commande est passée et la réception des produits. Ces longs délais d'exécution expliquent la longueur des temps de réaction ; dans ce jeu, il faut plus de quatre semaines pour répondre aux variations soudaines de la demande. Cela contribue à la mauvaise interprétation des réactions ; les personnes ont tendance à ignorer l'inventaire dans le canal qu'ils ont commandé auparavant et continuent à faire d'autres commandes (Van der vorst et al., 2011, p.10-12).

Ces auteurs proposent plusieurs stratégies pour réduire le problème de l'amplification de la demande et pour améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement. D'une manière ou d'une autre, elles font toutes ressortir le besoin d'une meilleure coordination

- Éliminer tous les délais temporels des flux de produits et d'informations dans la chaîne d'approvisionnement ; cela s'obtient en améliorant la planification et en utilisant de façon plus efficace les TIC et la logistique.
- Échanger des informations concernant la demande réelle du marché avec les parties en amont de la chaîne d'approvisionnement ; les TIC et la collaboration entre les principaux partenaires sont encore une fois des questions fondamentales.
- Éliminer un ou plusieurs échelons intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement par des acquisitions commerciales ; cette intégration verticale selon laquelle les activités à un échelon (par ex. production) sont absorbées par un autre échelon (conditionnement) est un exemple de cette stratégie.
- Améliorer les règles de prises de décisions à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement : modifier les procédures de commande des quantités ou leurs paramètres en utilisant les informations de la chaîne d'approvisionnement. Les partenaires de la chaîne peuvent élaborer des contrats et/ ou établir des paramètres, des normes ou des procédures qui faciliteront et rationaliseront leurs transactions.

Les recherches montrent que l'effet coup de fouet est toujours présent dans toutes sortes de chaînes de production en Occident (**alimentation**, santé, assurance,

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

etc.), ce qui indique que le monde en développement doit aussi beaucoup s'améliorer dans ce domaine.

3. Les difficultés liées à la logistique internationale

La logistique est l'ensemble des mouvements et de manutention des marchandises du point de vente jusqu'au point de consommation ou d'utilisation. Elle couvre ainsi un certain nombre de domaines qui dépassent le cadre de transport. Elle touche également les conditions de ventes et le passage en douane¹⁹. La logistique est un levier direct sur les coûts et sur la rentabilité de l'entreprise. Quand elle n'est pas maîtrisée, la logistique internationale devient un frein à l'activité d'export de l'entreprise. En effet, différents coûts entravent la compétitivité internationale de l'entreprise, ces derniers peuvent être engendrés par :

- Les retards aux ports ;
- La lenteur des procédures administratives notamment au niveau des douanes ;
- L'entreposage inadéquat aux ports.

Notons au passage qu'un autre facteur entravant le processus d'exportation qui mérite une attention particulière, est principalement lié à la complexité des procédures administratives douanières. En effet, les entreprises exportatrices sont souvent soumises à des formalités complexes au cordon douanier. La perte d'efficacité de l'administration douanière accentue la lenteur des procédures en son sein.

L'évolution des nouvelles règles du commerce international sont également parmi les risques liés à la logistique internationale, donc s'ajoutant aux difficultés d'une gestion optimale de la chaîne d'approvisionnement : Les incoterms édictés par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) définissent les responsabilités et les obligations des vendeurs et acheteurs dans le cadre d'un contrat commercial, ils sécurisent les échanges commerciaux, par contre un incoterm non adapté sera générateur de risque pour une des parties²⁰.

4. Autres difficultés

Les différents risques liés à la complexité des transactions internationales. Il est important de noter que l'éloignement géographique, les différences culturelles et juridiques accentuent les difficultés dans les transactions internationales et augmentent le niveau de risque auxquels sont exposés les parties contractantes (Terrak, Zidani, 2018, p42) Ces risques sont ainsi appréciés de façon différente par l'exportateur et par l'importateur. Ils s'ajoutent à la liste des difficultés rencontrées lors de la gestion d'une chaîne logistique.

¹⁹ www.bpifrance.fr, consulté le 07/09/2020 à 16H45

²⁰ <http://www.fao.org/3/v6800f/V6800F0k.htm>, consulté le 17/09/2020 à 11h39

Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Parmi ces difficultés, nous trouvons, le risque pays (géopolitique), le risque financier, les risques technologiques, ceux liés aux transactions en devises, aux grands contrats d'équipement. Pour l'importateur, les risques portent à la fois sur la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, la qualité des produits importés (respect des réglementations relatives à la protection des marchés et des populations, réponse aux attentes du marché et des (Consommateurs), les contingences administratives imposés par les pays d'exportation.

La maîtrise du risque se fait également sur la qualité de la chaîne logistique, en termes de souplesse, de tension et de concomitance des flux physiques, administratifs et financiers, parmi ces risques (MEDAN et GRATACAP,2008, p.230)

Pour améliorer la performance des chaînes de production, il faut trouver une nouvelle façon de les gérer en ordonnant les processus de la chaîne d'approvisionnement, en trouvant par exemple, de nouvelles stratégie pour améliorer les performances des systèmes logistiques dans les structures, en ayant recours aux systèmes d'informations les plus performant, et en investissant d'avantage dans la recherche et le développement en matières de *supply chain management* au seins des organisations.

Conclusion

De la logistique à la *supply chain*, initialement la chaîne d'approvisionnement n'était qu'une extension des pratiques logistiques entre plusieurs partenaires, elle s'est développée suite aux mutations que connaît l'environnement externe, pour s'étendre à d'autres activités tels que la planification, la conception des produits...etc.

Avec une telle mutation, la gestion de cet ensemble d'activités devient plus difficile à gérer, d'où des nouveaux concepts de gestion de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ont vu leurs jours.

Aujourd'hui, pour avoir un avantage concurrentiel sur le marché et devancé ses concurrents, pour l'entreprise il est strictement primordial d'avoir une gestion optimale et intégrée de sa chaîne d'approvisionnement.

Chapitre 2
Les exportations du
secteur
agroalimentaire en
Algérie

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Introduction

Le secteur agroalimentaire se situe entre l'agriculture et la distribution. Il regroupe toutes les industries de transformation des produits issus de l'agriculture (produits vivants élevés, plante sou fruits cultivés) en biens alimentaires.

En effet le secteur d'IAA constitue un facteur de valorisation et de régulation de la production agricole. Il détient une place importante dans le secteur industriel à travers sa participation au développement de l'économie nationale.

Les industries agroalimentaires ont une grande importance au sein de l'économie, soit pour objectif d'assurer la sécurité alimentaire du pays ainsi que la sécurité sanitaire, soit pour la croissance de la production nationale, et surtout l'augmentation des exportations hors hydrocarbures et l'amélioration du produit intérieur brut (PIB).

Pour bien cerner la question relative au exportations du secteur agroalimentaire en Algérie, nous pensons qu'il est essentiel de présenter dans une première section, le secteur agroalimentaire et son importance en Algérie, et de consacré une deuxième section aux exportations agroalimentaire en Algérie. Tandis que la dernière section portera sur les contraintes d'exportations que rencontrent les opérateurs économiques du secteur.

Section 1 : Présentation du secteur agroalimentaire et son importance en Algérie

Parmi les secteurs hors hydrocarbures, qui ont enregistré une considérable amélioration ces dernières années en Algérie, on retrouve celui de l'agroalimentaire. Ainsi, cette section sera consacrée en premier lieu, à la présentation de ce secteur d'une manière général et des différentes éléments le composant. En deuxième lieu, nous mettrons en exergue la contribution de ce secteur au développement de l'économie nationale par la création de la valeur et de l'emploi.

1. Présentation du secteur

L'agroalimentaire est la première industrie mondiale représentant le quart de l'activité manufacturière et près de 4% du PIB de la planète. Les industries agroalimentaires emploient plus de 22 millions de personnes de par le monde, selon les estimations du centre international des hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM) en 2004.²³

Le système agroalimentaire est caractérisé en Algérie par un secteur agricole certes encore peu productif mais en pleine mutation, un faible taux de couverture de la

²³ <https://www.djazairess.com/fr/elwatan/68980>, Consulté le 09/09/2020 à 01h27

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

consommation alimentaire par la production nationale. Il a connu ces dernières années de multiples transformations organisationnelles, notamment à travers les réformes successives du secteur agricole et les différentes restructurations du secteur de la transformation et de la distribution des produits agricoles et agroalimentaires (Malassis, 1979)

D'après cet auteur, le secteur des activités agroalimentaires est constitué par l'ensemble des entreprises agro-alimentaires. Il regroupe donc les entreprises caractérisées par la prédominance, dans leur chiffre d'affaires, des opérations sur les produits agro-alimentaires : production, transformation, services de distribution et de restauration. Le secteur ne rassemble pas les activités diversifiées, dont la partie agroalimentaire ne constitue pas une activité principale. Par contre, ces activités peuvent être englobées dans le secteur, si la firme réalise la majeure partie du chiffre d'affaires grâce à l'agroalimentaire.

Il écarte les entreprises d'approvisionnement, celles qui sont chargées de fournir des biens et des services courants (énergie, engrais, produits phytosanitaires...) et des biens d'équipement aux unités (agricoles, industrielles, commerciales...) de l'agro-alimentaire. Il fait éventuellement entrer ces entreprises dans un secteur appelé « para-agro-alimentaire » qui rassemble les firmes et institutions travaillant à peu près exclusivement pour l'agroalimentaire

- Fabricants spécialisés dans l'équipement et l'outillage agro-alimentaire ;
- Vendeurs et réparateurs de machines agricoles ;
- Fournisseurs d'engrais, de pesticides, d'aliments du bétail, ;
- Vétérinaires et services de conseil aux exploitations.

2. Identification des réformes et trajectoire du secteur agroalimentaire en Algérie

L'Algérie au lendemain de l'indépendance s'est lancée dans l'aventure de l'industrie avec un gigantesque effort d'investissement, fortement marqué par le modèle des pôles industriels. Elle s'est orientée sur le secteur de l'énergie et de l'industrie de transformation en s'appuyant sur un système centralisé de planification et d'allocation des ressources et une gestion administrée des leviers de régulation économique.

Selon (BENCHARIF, 2001), les premiers investissements industriels ont été entrepris dans le cadre du plan triennal 1967-1969, puis dans les plans quadriennaux 1970-1973 et 1974-1977 pour lancer une importante base industrielle. L'industrie agroalimentaire a bénéficié d'une demande alimentaire à forte croissance liée entre autres à l'accroissement démographique, au changement du modèle de consommation alimentaire en milieu urbain alimentaire, à l'importance des dépenses consacrées à l'alimentation (25% des dépenses

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

budgétaires des ménages) et à une politique de soutien étatique des prix à la consommation des produits alimentaires de base. Le développement du secteur agro-industriel qui a obéi à la politique alimentaire menée par l'Etat visait deux objectifs essentiels :

- La satisfaction des besoins alimentaires, notamment des centres urbains et des populations défavorisées ;
- La réduction des importations des produits finis par une industrialisation de substitution aux importations.

Le secteur des IAA a été largement dominé par les entreprises publiques qui assuraient plus de 61% de la production. Ces entreprises étatiques étaient de grande taille englobant pour l'essentiel, les activités de transformation des produits de base tel que les produits céréaliers, sucre, lait, huile (BENBADA, 2001).

Les entreprises agroalimentaires ont été régulièrement dotées d'allocations (en dinars et en devises) destinées à financer leur programme d'investissement ainsi que leurs charges d'exploitation courante. Elles n'étaient pas assujetties au calcul économique et elles échappaient donc à la rationalité économique et financière de type classique fondée sur une exigence de rentabilité. La réalisation du surplus financier y est secondaire, eu égard à l'importance des moyens financiers que la rente énergétique procurait à l'Etat (BOUKELLA, 1996).

L'activité de ces entreprises a été exclusivement dépendante des importations de matières premières agricoles et agroalimentaires (céréales, huiles brutes, poudre de lait, sucre roux, etc...). En 1973, au moment où a éclaté la « crise alimentaire mondiale » la politique de subvention a démarré en Algérie d'après (BENCHARIF, 2001).

D'après M. BOUKELLA, la politique de subventions a globalement contribué au maintien des prix de vente des produits de base à un niveau remarquablement bas par rapport aux prix de revient. Par cette politique, l'Etat a assuré un accès facile des denrées de base pour toute la population urbaine ainsi que pour celle des régions rurales éloignées. Le poids de ce type de subvention sur le budget de l'Etat est devenu excessif et insupportable et pour y faire face, un fonds de compensation a été constitué en 1982 (loi 22-01 de mars 1982) à partir de taxes sur certains produits dits de « luxe » pour financer les subventions.

Les IAA évoluent depuis 1986, dans un contexte de crise économique qui a bloqué leur dynamique interne. Cette situation a lourdement pesé sur le niveau de la production

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

du secteur industriel et sur la chute de PIB par tête, indicateur fondamental du niveau de développement économique. Il a chuté de 40% entre 1985 et 1991.

C'est dans ce contexte très instable caractérisé par une base démographique en forte progression, un potentiel agricole fragile, une situation économique générale dégradée, qui sont autant de facteurs dont l'influence est négative sur l'évolution du secteur des IAA, que les pouvoirs publics ont admis officiellement de la nécessité impérieuse d'engager des réformes globales et structurelles de l'économie nationale. D'après encore le même auteur, l'Algérie a engagé un train de réformes économiques profondes, d'abord en 1988-1989 à l'initiative des « Réformateurs » du Gouvernement Hamrouche, puis de façon accélérée entre 1995 et 1998 dans le cadre de l'application, sous l'égide du FMI et de la banque mondiale, des programmes d'ajustement et de restructuration (PAS). Destinées à compléter la transition politique vers le multipartisme, celles-ci devaient jeter les bases d'une économie de marché concurrentielle et compétitive, après plus de deux décennies d'économie administrée. Leur objectif final, affiché dans le discours officiel, était de placer l'économie algérienne sur une trajectoire de croissance durable, par le démantèlement des monopoles publics et par l'ouverture du champ de l'investissement productif, dans tous les secteurs, à l'initiative privée.²⁴

2.1. Le plan d'ajustement structurel (PAS)

Les programmes d'ajustement structurel et de stabilité, entamés à partir des réformes de 1988, se sont accélérés avec l'accord stand-by signé en 1993 entre le FMI, l'Algérie et les créanciers. Il obligera l'Algérie à verser chaque année, jusqu'en 2006, un montant important des devises tirées de l'exportation des hydrocarbures.

Pour asseoir les changements imposés par le PAS et la nouvelle orientation économique, des réformes dites de « seconde génération » ont été engagées dans le but de renforcer le développement économique (BESSAOUD et TOUNSI, 2000). Parmi ces réformes nous avons celle de l'agriculture et la sécurité alimentaire.

Ce programme a visé la clarification de statut foncier par un dispositif juridique adapté pour sécuriser les exploitants, l'extension de la superficie agricole par la mise en concession, la reconversion des cultures, l'intensification des productions, la gestion durable des ressources naturelles et le développement de la pêche.

²⁴ <http://www.cread.dz/index.php/le-secteur-des-industries-agroalimentaires-en-algerie-quelle-trajectoire-quel-devenir/> Consulté le 27/09/2020 à 14H36

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Les résultats du secteur agricole durant cette phase, ont été marqués par des performances contrastées²⁵. Les retombées de la restructuration organique et financière sur les IAA ont abouti à l'éclatement des neuf (09) grandes sociétés agroalimentaires étatiques en 25 entreprises de taille plus modeste, avec une déconcentration géographique plus grande et une spécialisation plus poussée (Boukella, 1996).

Selon (Sadi, 2005), malgré les politiques de soutien par subvention et aides financières diverses au profit des entreprises publiques, les tendances négatives qui caractérisaient la situation financière des entreprises publiques et les entreprises agroalimentaires en particulier au début des années 1980 n'ont pas totalement disparu pire encore elles n'ont pas cessé de s'aggraver.

- L'indice de production est resté négatif de 1994 (-8,4%) à 1997 (-7,2%) ;
- La valeur ajoutée industrielle a sensiblement baissé
- Le découvert bancaire, par contre, accuse une tendance à la baisse.

D'après cet auteur, l'Algérie, est l'un des pays en développement à ex-orientation socialiste doté d'un très vaste secteur public, qui n'a pas échappé au mouvement universel de la privatisation.

2.2. Un secteur dominé par les industries privées

Malgré des plans de relance et de modernisation, la plupart des entreprises n'ont jamais réussi à être compétitives et à répondre aux besoins du marché algérien, par conséquent, le gouvernement a entamé un programme de privatisation en 1995 avec l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995, modifiée par l'ordonnance 97-12 du 19 mars 1997. Sa mise en œuvre a débuté effectivement en 1998. Une nouvelle ordonnance n° 01-04 est adoptée le 20 août 2001. Elle en modifie, six années après, avec plus d'audace, le cadre réglementaire mis en place en 1995. Les autorités algériennes ont engagé le processus de privatisation de 942 entreprises publiques (sur un total de 1 280 entreprises, tous secteurs confondus) dont 268 entreprises agroalimentaires : IAA (corps gras, laiteries, minoteries, brasseries, boissons, eaux, viandes...etc.), fabricants de matériel agricole, industries avicoles, abattoirs, entreposage, commerce, sociétés d'études.

Toutes les tentatives visant à réhabiliter les entreprises agroalimentaires publiques auparavant s'étaient soldées par des échecs et de ce fait elles ont été privatisées. Selon une étude réalisée en 2015²⁶, la part de marché des IAA publiques est passée en moyenne de

²⁵ <http://www.gredaai.com/industrieagroalimentaire.html> Consulté le 06/04/2020 à 12H55

²⁶ Étude réalisée par le bureau UBIFRANCE bureau d'Alger, agroligne n°97 –novembre /décembre 2015

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

24 % en 1999 à 13 % en 2001 et à 5% en 2015. Les ERIAD « Entreprise régionale des industries alimentaires et dérivés », ont ainsi été proposées à la privatisation dès 2001, dans le cadre d'un programme de restructuration du secteur public. Ce plan a été étendu à d'autres secteurs comme le groupe GIPLAIT « Groupe interprofessionnel du lait », l'ENCG « Entreprise nationale des corps gras », l'ENASUCRE « entreprise nationale du sucre - raffinage de sucre » et l'ensemble ENAJUC « boissons-jus conserves ».

Dans tous ces secteurs, les entreprises privées dominent désormais. Cependant, les entreprises publiques continuent d'assumer certaines missions comme la fourniture des produits à prix administrés dont la production n'est souvent pas rentable (lait pasteurisé en sachets, farine, semoule).

Les entreprises publiques n'ont joué pratiquement aucun rôle dans la diffusion du progrès technique dans les IAA, dans l'accroissement de productivité et dans la promotion de la qualité (les partenariats public-privé, type Eriad /Benamor ou Cegro/Lesaffre, sont récents). La crise du secteur public a été accentuée par des politiques d'approvisionnement basées sur le recours systématique aux importations dans le domaine alimentaire. Cette politique, qui s'expliquait pendant la période de la décennie noire, a été poursuivie au-delà. Ce n'est que grâce à la privatisation que certains secteurs ont pu se moderniser, grandir, devenir compétitifs et évoluer vers des normes internationales.

Dans le secteur des céréales, les grands groupes privés comme, Sim, Metidji, Harbour, Benamor, etc. dominant. Dans le secteur laitier, les deux systèmes subsistent : Giplait domine le marché de LPS (lait pasteurisé en sachet) peu lucratif, alors que le privé a développé les yaourts, les fromages frais, les pâtes molles, plus rentables.

3. Le développement du secteur agroalimentaire Algérien

Le développement du secteur agricole et agroalimentaire est un enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social, les secteurs économiques qualifiés de prioritaires par le gouvernement Algérien, représentent aujourd'hui des domaines d'investissements prometteurs, en premier lieu, l'industrie agro-alimentaire (IAA) qui connaît un développement remarquable depuis une quinzaine d'années et les perspectives de croissance sont encore plus importantes pour le futur, compte tenu de l'importance de la demande algérienne et des possibilités d'exportations dans certains secteurs. Un programme de développement des IAA est en cours, afin d'en accroître le nombre et de les mettre à niveau du modèle alimentaire. Les IAA ont une grande importance parce qu'elles visent à assurer la sécurité alimentaire du pays, mais aussi parce que l'agriculture et les IAA emploient

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

près de 23% de la population active et contribuent pour 12% au PIB de l'Algérie (dont 2% pour les IAA). Elles représentent environ 17 000 entreprises et génèrent plus de 140 000 emplois. Mais le secteur exporte très peu, malgré le potentiel pour certains produits. Pour y arriver, l'industrie doit continuer à se développer, à se moderniser d'améliorer ses standards.²⁷

Malgré le progrès de la productivité non relative à quelques produits, le secteur agroalimentaire reste peu performant et n'a pas réussi de faire face à la demande alimentaire tirée par le croît démographique. Aujourd'hui l'industrie agroalimentaire rencontre plusieurs difficultés liées à la dépendance quasi-absolue de l'extérieur pour leurs approvisionnements (importations de matières premières et d'autres biens intermédiaires comme les ingrédients et les emballages, d'équipements spécifiques et de technologies), faible intégration à l'amont agricole, faible diversification de la gamme des produits, exportations timides, en valeur et en volumes, et enfin, retard significatif en matière de coopération industrielle et technologique inter-entreprises au niveau interne et à l'international.

4. La contribution des IAA dans la production industrielle et la formation de la valeur ajoutée

Selon des statistiques récentes, l'activité agroalimentaire est la deuxième industrie du pays après les hydrocarbures, dominée à 85% par le secteur privé²⁸ (voir également tableau 2).

Tableau 2 : Répartition (%) par secteur juridique de la VA des industries agroalimentaires

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Public	14,8	13,7	12,9	13,8	12,7	12,7	12,9	13,1
Privé	85,2	86,3	87,1	86,2	87,3	87,3	87,1	86,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : www.ons.dz/IMG/pdf/Cpteco01-15.pdf / les comptes économiques 2001 à 2015

N° 750, p.30.

Ce tableau montre que la valeur ajoutée réalisée par le secteur IAA est nettement dominée par le secteur privé (86,9 % pour le privé contre 13,1 % pour le public en 2015). Cette situation est le résultat des réformes de libéralisation des entreprises depuis le milieu des années 1990, qui ont modifié les structures de l'offre à travers une reconfiguration du tissu industriel en faveur du secteur privé

²⁷ <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/rapport-economique-algerie-2019-07.pdf> Consulté le 01/08/2020 à 21h00

²⁸ <http://www.made-in-algeria.com/news/industrie-agroalimentaire-44414.html> Consulté le 01/09/2020 à 23h05

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

4.1. La contribution des IAA en termes de production brute

La production brute (PB) du secteur industriel et des mines est de 2 593,1 Mds DA en 2014 et le secteur privé en totalise 2 184,1 Mds DA soit 84 %.

L'examen du tableau 3 montre la prédominance en termes de production brute des IAA qui ont réalisé un taux de production élevé (1 048,1 Mds DA soit 45% en 2013 et 1 131,6 Mds DA soit 44% en 2014) par rapport aux autres secteurs d'industrie (Figure 5).

En effet les IAA ont bénéficié d'une demande alimentaire à forte croissance liée entre autres à l'accroissement démographique et à une politique de soutien étatique des prix à la consommation des produits alimentaires de base.

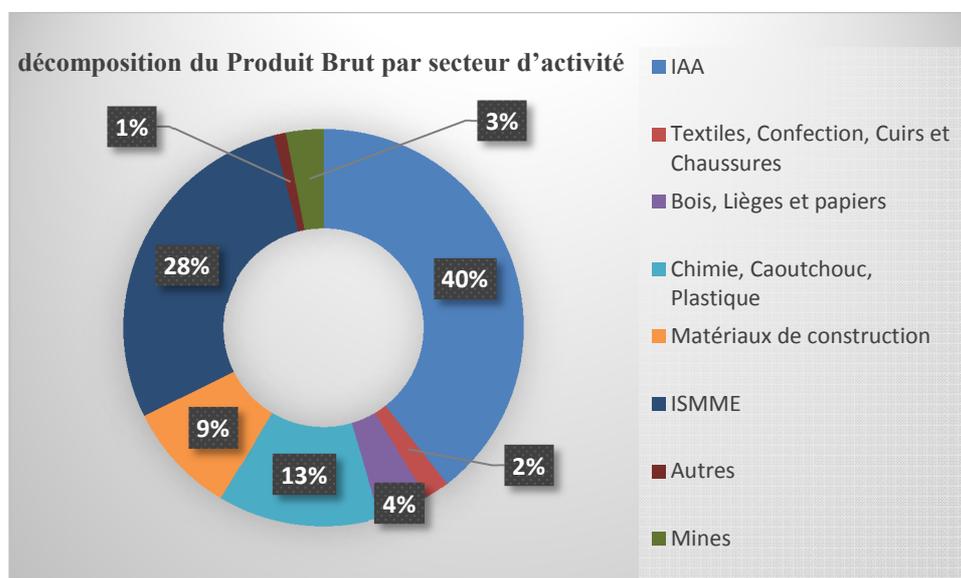
Tableau 3 : Evolution en valeur de la production brute par secteur d'activité 2014

Secteur d'activité	Valeur en Mds DA					
	2013	%	2014	%	2015	%
IAA	1 048,10	45	1 131,60	44	1 087,90	39%
Textiles, Confection, Cuir et Chaussures	112,1	5	102,7	4	82,91	2%
Bois, Lièges et papiers	141,7	6	153,5	6	126,72	4%
Chimie, Caoutchouc, Plastique	266,9	11	278,1	11	362,02	13%
Matériaux de construction	184,5	8	186,9	7	246,74	9%
ISMME	511,8	22	637,1	24	799,37	28%
Autres	49,5	2	68,1	3	38,77	1%
Mines	28,5	1	35,1	1	80,03	3%
Total	2 343,10	100	2 593,10	100	2 824,46	100%

Source : Réalisé par nos soins, à partir des données des comptes économiques 2001 à 2015 N°750, <http://www.ons.dz/>

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Figure 5 : Décomposition du produit brut par secteur d'activité 2014



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du ministère de l'industrie 2015

4.1.1. La part de l'IAA dans la production industrielle, du secteur public national

La production industrielle, du secteur public national, enregistre une baisse de 6,7% au premier trimestre 2020 (A signaler que les données du premier trimestre 2020 sont provisoires) par rapport à la même période de l'année précédente.

D'après le tableau 4, cette tendance est perceptible au niveau de la plupart des secteurs.

Après des variations positives enregistrées dès le troisième trimestre 2018, le secteur de l'Energie voit sa production baisser de 1,2% au premier trimestre 2020 par rapport à la même période de l'année précédente. Les Hydrocarbures accusent, pour leur part, une baisse de 3,3%. Les mines et carrières enregistrent une variation négative pour le quatrième trimestre consécutif avec une baisse de 4,8% au premier trimestre 2020. Les ISMMEE enregistrent une baisse de 38,2%. Même constat pour les autres activités, notamment les matériaux de construction, et les Industries textiles dont la production enregistre des baisses respectives de 11,5% et de 14,6% au premier trimestre 2020 par rapport à la même période de l'année précédente.

Par ailleurs, les Industries Agro-alimentaires enregistrent des taux appréciables pour le troisième trimestre consécutif. La hausse observée au premier trimestre 2020 est de 5,9% par rapport à la même période de l'année précédente.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Tableau 4 : Variation de l'indice de la production industrielle par secteur d'activité : 2018 – 2020 (secteur public national)

Base 100 en 1989

		VARIATIONS EN %										
CODE S Nomencl. c.	INTITULE AGREGATION	1t18/ 1t17	2t18/ 2t17	3t18/ 3t17	4t18/ 4t17	2018/ 2017	1t19/ 1t18	2t19/ 2t18	3t19/ 3t18	4t19/ 4t18	2019/ 2018	1t20/ 1t19
	INDICE GENERAL.	-0,5	-4,2	-1,8	0,5	-1,5	4,3	6,0	4,3	-3,4	2,7	-6,7
	INDICE HORS	0,9	-4,5	0,4	0,5	-0,6	6,7	7,8	4,7	-3,0	3,9	-8,1
	HYDROCARBURES INDICE IND. MANUFACTURIERES	-0,5	-2,4	-2,6	-1,2	-1,7	5,0	7,6	0,0	-9,4	0,3	-14,2
NSA 02	ENERGIE.	4,0	-4,9	1,4	1,2	0,4	5,1	9,5	8,3	3,3	6,7	-1,2
NSA 03	HYDROCARBURES.	-3,6	-3,6	-7,8	0,7	-3,6	-1,5	1,6	3,3	-4,5	-0,4	-3,3
NSA 05	MINES ET CARRIERES.	-15,5	-8,8	-3,6	10,9	-4,7	8,7	-7,9	-4,7	-9,8	-3,7	-4,8
NSA 06	I.S.M.M.E.E.	-17,9	-13,0	7,3	-5,9	-8,2	33,4	32,0	20,5	-8,1	16,4	-38,2
NSA 07	MAT. CONST. CERAM. VERRE	16,6	-4,2	-11,3	-3,3	-1,6	-8,2	-4,5	-14,2	-17,6	-11,4	-11,5
NSA 09	INDUSTRIES CHIMIQUES.	-1,3	9,0	10,5	14,9	8,3	13,8	2,4	-13,0	-18,2	-4,3	-11,5
NSA 10	AGROALIM.TABACS, ET ALUM.	4,8	6,7	3,2	3,0	4,4	4,9	-1,2	4,1	11,3	4,9	5,9
NSA 11	TEXT. BONNET. CONFECTION	-12,5	-4,1	-10,8	0,5	-6,4	-3,0	13,8	-6,6	-7,2	-0,9	-14,6
NSA 12	CUIRS ET CHAUSSURES	-9,3	33,7	12,2	25,5	14,9	24,1	7,5	-1,2	21,7	14,2	-20,4
NSA 13	BOIS, LIEGE, PAPIER	-11,5	-2,4	16,8	-3,7	-1,3	1,8	-9,3	-23,1	-24,7	-14,5	-23,3
NSA 14	INDUSTRIES DIVERSES.	34,2	-7,1	68,5	138,5	55,0	58,3	128,4	10,5	45,8	52,5	51,7

Source : Office national des statistiques, bulletin N° 892

4.2. Contribution de l'IAA en terme de valeur ajoutée

La valeur ajoutée créée par l'activité économique à chacune des étapes de la transformation d'un bien, contribue à la formation du produit intérieur brut (PIB) et constitue ainsi une mesure de l'état de santé ou de l'importance d'une industrie ou d'un secteur.

L'industrie agroalimentaire est dominante dans le secteur industriel national dans lequel elle contribue à hauteur de 29% (Tableau 5) de la valeur ajoutée avec plus de 162,1

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Mds de DA en 2013 et à hauteur de 184 Mds de DA en 2014. Cette valeur apparaît comme l'une des plus importantes industries manufacturières.

Ce secteur disposait à la fin 2011 plus de 22.000 entreprises et il employait plus de 145.000 personnes soit 40% de la population active industrielle²⁹.

Tableau 5 : Evolution de la valeur ajoutée par secteur d'activité et tranche d'effectif en 2013 et 2014

	Valeur ajoutée en Mds DA			
	2013	%	2014	%
Secteurs juridiques	567,50		639,60	
Privé	421,10	74%	501,70	78%
Public	146,4	26%	137,9	22%
Tranche d'effectif	567,50		639,60	
250 et plus	244,6	43%	250,3	39%
Entre 50 et 249	117,9	21%	145	23%
Entre 10 et 49	74,9	13%	86,3	13%
Inférieur à 10	130,2	23%	157,9	25%
Secteur d'activité	567,6		639,5	
Industries Agroalimentaires	162,10	29%	184,00	29%
Textile, Confection, Cuir, Chaussure	17,9	3%	19,4	3%
Bois, Lièges et papiers	34,9	6%	40,3	6%
Chimie, Caoutchouc, Plastique	95,4	17%	99,4	16%
Matériaux de construction	104,6	18%	97,6	15%
ISMME	128,9	23%	161,1	25%
Autres	13,6	2%	20,2	3%
Mines	10,1	2%	17,6	3%
Total	567,50	100%	639,60	100%

Source : Réalisé par nos soins, à partir des données des comptes économiques 2001 à 2015 N°750,

<http://www.ons.dz/>

4.2.1. Evolution de la valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire en Algérie

La VA mesure la contribution spécifique de l'entreprise à l'économie nationale, c'est-à-dire le poids économique d'une entreprise. En effet la somme des VA permet de

²⁹ Publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, 2012.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

qualifier le PIB, à savoir, la richesse créée par le pays. Le tableau (6) montre l'évolution de la valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire en Algérie de 2008 à 2015.

Tableau 6 : Evolution de la valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire en Algérie de 2008 à 2015

Unité : En millions de DA.

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VA de l'IAA	164 314	188 482	746 426	231 846	266 137	285 480	324 542	353 720

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'ONS / les comptes économiques 2001 à 2015 N° 750 p 10 à17.

D'après les données du tableau dessus, nous constatons une croissance de la valeur ajoutée entre 2008 à 2010, et une baisse considérable en 2011, ensuite elle a connu une augmentation qui passe de 266137 millions de DA en 2012 jusqu'à 353720 millions DA en 2015. Nous pouvons donc retenir une évolution positive de la valeur ajoutée générée par le secteur des IAA qui contribue à la création de richesse au sein du pays.

4.3. Les industries agro-alimentaires et l'emploi

Les industries agroalimentaires connaissent un développement remarquable depuis 15 ans et les perspectives de croissance sont encore plus importantes dans le futur, compte tenu de l'importance de la demande nationale et des possibilités d'exportation de certains produits. Alors ce secteur constitue de grandes opportunités pour la création d'emplois, et peut contribuer ainsi à la baisse du taux de chômage notamment chez les jeunes. Il est à souligner que la population occupée par ces derniers est estimée en 2017 à 10 858 000 ³⁰ personnes, un fort potentiel à exploiter. En l'occurrence, l'industrie agroalimentaire est le deuxième tissu industriel en termes de création d'emplois dans l'industrie hors hydrocarbure comme le montre le tableau 7.

³⁰ www.ons.dz/activité, emploi et chômage en septembre 2017 N°796 page 4

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Tableau 7 : Les parts de l'emploi pour les différentes activités industrielles hors hydrocarbure

Unité : emplois

Intitule et Agrégation	2015	
	Emploi	En %
Mines et carrière	7 037	6,4
I.S.M.M.E.E	55 963	41,1
Matériaux de construction	13 678	12,5
Chimie et pharmacie	6 528	6,0
Agroalimentaire	20 200	18,4
Textile bonneterie	6 897	6,3
Cuire et chaussures	1 565	1,4
Bois, liège et papiers	8 641	7,9
Total	109 509	100 %

Source : www.ons.dz / Collections Statistiques N° 202/2016 « l'activité industrielle année 2015 » page 19.

L'industrie agroalimentaire occupe la deuxième partie en termes de création de l'emploi dans les secteurs hors hydrocarbures avec 18,4 % du total de l'emploi après les industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques, électriques et électroniques « ISMMEE » qui compte 41,1 % du total enregistré.

D'avantage que d'autres secteurs d'activité, les IAA ont constitué un terrain d'application privilégié par la mise en œuvre de mesures libérales. Il a connu la dérégulation, la privatisation de nombreuses entreprises publiques qui y opèrent, la libéralisation des prix et du commerce intérieur et extérieur de la plupart des produits, Autant de mesures devaient réhabiliter les lois de la concurrence, garantir une allocation optimale des ressources et assurer ainsi une croissance durable du secteur.

De par sa contribution à la création de l'emploi et de la valeur ajoutée au sein de l'économie nationale, le secteur des IAA en Algérie demeure parmi les secteurs les plus porteurs et importants pour la diversification et la croissance de l'économie. Également par ses énormes potentiels, peut être une source de revenu en devise pour le pays par la promotion des exportations du secteur.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Section 2 : Les exportations agroalimentaires en Algérie

Lors d'une rencontre en 2011 à Alger des représentants des opérateurs algériens de la production agroalimentaire sous le thème « les exportations, défis et perspectives de la filière agroalimentaire » en présence de ministre de commerce de l'époque, Monsieur Mustapha BENBADA a indiqué que les exportations de l'Algérie en produits agricoles et alimentaires n'ont pas dépassé les 300 millions de dollars en 2010.

Après les efforts fournis par l'Etat et les opérateurs économiques du secteur dans l'objectif de développer l'industrie agroalimentaire en Algérie, de réduire la facture des importations alimentaires du pays, ainsi de promouvoir les exportations hors hydrocarbures du pays, de nombreux changements ont été constatés dans la structure économique du pays. Nous allons aborder dans cette section les récentes évolutions du secteur en matières d'exportations.

1. Tendances générales des exportations

Le commerce extérieur des marchandises a enregistré au cours de l'année 2019 un volume global des exportations de 35,82 milliards USD.

Les exportations globales ont marqué un repli de 14,29 % au cours de l'année 2019. En effet, les hydrocarbures ont représenté l'essentiel des exportations durant cette période avec une part de 92,80 % de la valeur globale, marqués par une baisse non négligeable de l'ordre de 14,48 % par rapport à l'année 2018, pendant que les exportations hors hydrocarbures restent toujours marginales, avec seulement 7,20 % de la valeur globale des exportations, soit l'équivalent de 2,58 milliards USD, en enregistrant ainsi une baisse de 11,80 %, tel qu'illustré dans le tableau 8 ci-après

Tableau 8 : Evolution des exportations 2018-2019.

Unité : millions

A l' Exportation	Année 2018			Année 2019			Evol(%)
	DZ D	US D	Structure (%)	DZD	US D	Structure (%)	
PRODUITS HYDROCARBURES	4 532 811,92	38 871,75	93,00	3 967 442,64	33 243,17	92,80	-14,48
PRODUITS HORS HYDROCARBURES	341 148,37	2 925,56	7,00	307 957,64	2 580,37	7,20	-11,80
Tot al	4 873 960,29	41 797,32	100%	4 275 400,28	35 823,54	100%	-14,29

Source : Rapport des statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, direction générale des douanes, 2019,

p14.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

2. La place des biens alimentaires dans les exportations des produits hors hydrocarbures

Concernant les exportations des produits hors hydrocarbures par groupes d'utilisation nous parviendrons à situer la place des biens alimentaires.

D'après le tableau 9, les principaux produits hors hydrocarbures exportés durant l'année 2019 sont constitués essentiellement par le groupe « demi-produits » qui enregistre une valeur globale de 1,96 milliard USD, le groupe « biens alimentaires » vient en seconde position avec une valeur de 407,86 millions USD, suivi par le groupe « produits bruts » avec une valeur de 95,95 millions USD et enfin, les groupes « biens d'équipements industriels », « biens de consommation non alimentaires » et « biens d'équipements agricoles » ayant enregistré les valeurs respectives de 82,97 millions USD, 36,42 millions USD et de 0,25 millions USD.

Tableau 9 : Evolution des exportations hors hydrocarbures par Groupes d'Utilisation 2018-2019.

Unité : en millions

GROUPES D'UTILISATION		Année 2018			Année 2019			Classement	Evolution (%)
CODE GU	Intitulé GU	DZ D	US D	Structure (%)	DZ D	US D	Structure (%)		
1	Biens alimentaires	43 585,27	373,77	12,78	48 676,32	407,86	15,81	2	9,12
3 et 4	Produits Bruts	10 773,41	92,39	3,16	11 451,49	95,95	3,72	3	3,86
5	Demi-Produits	272 350,44	2 335,58	79,83	233 551,09	1 956,92	75,84	1	-16,21
6	Biens d'Equipements Agricoles	35,63	0,31	0,01	30,29	0,25	0,01	6	-16,94
7	Biens d'Equipements Industriels	10 507,04	90,10	3,08	9 901,76	82,97	3,22	4	-7,92
8 et 9	Biens de Consommation (non-alimentaires)	3 896,58	33,42	1,14	4 346,69	36,42	1,41	5	8,99
Total		341 148,37	2 925,56	100 %	307 957,64	2 580,37	100%		-11,80

Source : Rapport des statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, direction générale des douanes, 2019, P14.

Avec une telle place, deuxième sur six groupes, nous pouvons dire que les biens alimentaires constituent une source importante des exportations hors hydrocarbures, et de génération de la devise étrangère pour les caisses de l'Etat

3. Les exportations des différentes filières agroalimentaires

Pour les exportations hors hydrocarbures, par groupe d'utilisation durant l'année 2017, nous trouvons quatre groupes représentant un total de 1899 millions de USD. Les

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

groupes, demi-produits, biens alimentaires, produits bruts, et biens d'équipements industriels représentent respectivement 73%, 18%, 4% et 4%.

Nous allons détailler dans le tableau 10 ci-après les biens alimentaires exportés et les valeurs perçues pour chaque produit.

Tableau 10 : Exportation hors hydrocarbures, du groupe bien alimentaire pour l'année 2017.

Taux de change : 110,9574 (USD/DA)

	<i>Valeur</i>	
	<i>Millions USD</i>	<i>Millions DZD</i>
Sucre	225,46	25 016
Dattes	51,34	5 696
Eaux minérales et gazéifiées	12,29	1 363
Beurre ; graisse et huile de cacao.	8,51	944
Huile de soja	8,34	925
Caroubes et graines de Caroubes	7,73	857
Truffes, à l'état frais ou réfrigéré	4,26	473
Pâtes alimentaires	3,20	355
Huile de tournesol ou de carthame	3,14	349
Mélasses	2,80	311
Poissons ;frais ou réfrigérés	2,22	246
Thons rouges	1,99	221
Mollusques autres que les poulpes et l'escargot	1,92	214
crevettes	1,79	198
Couscous	1,64	182
Margarine	1,12	124
Jus et mélanges de jus	0,85	94
Boissons non alcooliques	0,75	84
Chocolat et autres préparations alimentaires contenant du cacao	0,69	76
Oignons et échalotes à l'état frais ou réfrigéré	0,60	67
Vins de raisin frais	0,57	64
Thons	0,49	55
Escargots autres que de mer	0,49	54
préparations composes et extraits concentrés destinés aux industries alimentaires	0,48	53
Poissons congelés	0,37	41
Viandes et abats comestibles, frais, réfrigérés ou congelés, des volailles	0,37	41
Pommes de terre primeur (autres que de semence)	0,35	38
Préparations à base d'extraits, essences ou concentrés ou à base de café	0,28	32
Crustacés autres que les crevettes	0,28	31
Yoghourt	0,27	30
Œufs d'oiseaux, en coquilles, frais, conservés ou cuits	0,24	27
Truffes sèches	0,24	26
Sous	345	38288

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

total		
total	348	38613

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'agence nationale de développement de l'investissement (ANDI)-2017 www.andi.dz/PDF/import-export/2017/

Les biens alimentaires durant l'année 2017 enregistrent une valeur totale de 348 millions USD, soit 18% de l'ensemble des produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie. Le top 5 des produits exportés sont le sucre, dattes, eaux minérales et gazéifiées, beurre ; graisse ; huile de cacao, et huile de soja, avec respectivement 225,46 ; 51,34 ; 12,29 ; 8,51 et 8,34 millions USD.

4. La contribution au développement des exportations

Les IAA connaissent un développement remarquable depuis ces dernières années et les perspectives de croissance sont encore plus importantes pour le futur, compte tenu de l'importance de la demande algérienne et des possibilités d'exportations dans certains secteurs

Concernant les exportations, le secteur agroalimentaire a doubler sa part en espace de 5ans, en proportion par rapport aux autres secteurs d'activités. De 2011 à 2016, il est passé de 0,4 à 0,9 % dans l'ensemble des exportations du pays (tableau 11). L'Algérie est un pays qui se caractérise par l'économie rentière, mono exportateur qui compte sur les hydrocarbures pour réaliser la quasi-totalité de son chiffre d'affaire à l'export.

La part des exportations agroalimentaires sont marginales même si elles commencent, ces dernières années, à enregistrer quelques améliorations.

Tableau 11 : Evolution des exportations de marchandises selon le secteur d'activité.

Unité : En millions de DA.

Libelles	2011		2016	
	Valeur	En %	Valeur	En %
Agriculture, pêche, chasse	2 721	0,1	6 053	0,2
Eau et énergies	0	0,0	0	0,0
Hydrocarbure	5223 836	97,2	3 080 035	94,0
Mines et carrières	9 831	0,2	7 931	0,2
I.S.M.M.E	9 549	0,2	6 563	0,2
Matériaux de construction	2 701	0,1	1 881	0,1
Bâtiments et travaux publics	0	0,0	0	0,0

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

Chimie, Caoutchouc, plastique	97 454	1,8	141 143	4,3
Industrie agroalimentaire	23 837	0,4	30 357	0,9
Industrie textile	54	0,0	214	0,0
Industrie cuir et chaussures	2 347	0,0	1 246	0,0
Industrie bois liège papiers	1 776	0,0	2 256	0,1
Industrie divers	20	0,0	35	0,0
Total	5 374 126	100	3 277 714	100

Source : <http://www.ons.dz/spip.php?rubrique315> évolutions des échanges extérieurs de marchandises de 2011 à 2016 / collection statistique N° 205/2017 Page 65 Tableau N 36.

Ce tableau montre la faiblesse et la négligence des exportations hors hydrocarbure de l'Algérie qui représente seulement 6 % du total des exportations en 2016. L'industrie agroalimentaire prend la deuxième place dans les exportations hors hydrocarbures avec une part marginale de 0,9% après l'industrie chimique, caoutchouc et plastique qui réalise 4,3 % du total des exportations.

4.1. Les principaux dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures en Algérie

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

- **L'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (Algex) :** créée par le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004, c'est un établissement public sous la tutelle du ministère du commerce qui a remplacé l'Office de Promotion des Exportations (PROMEX) créé par le décret exécutif n°96-234 du 1er octobre 1996, et dont les missions se limitaient à l'information commerciale et au conseil ainsi que le soutien à apporter aux entreprises à tous les stades de leurs démarches internationales (GUENDOUI. B, 2017, p. 6). Dans le cadre de la politique nationale de promotion du commerce extérieur, l'Agence est chargée³¹ :
 - D'assurer la gestion des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures
 - D'assurer une gestion dynamique du réseau national d'information commerciale ;
 - D'alimenter les entreprises algériennes en informations commerciales et économiques sur les marchés extérieurs ;
 - De soutenir les efforts des entreprises algériennes sur les marchés extérieurs ;

³¹ Chapitre III article 20 du Journal Officiel de la République Algérienne N° 43, 20 juillet 2003.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

- De préparer, d'organiser et d'assister les entreprises algériennes dans les foires et manifestations économiques à l'étranger ;
 - De faciliter aux entreprises algériennes l'accès aux marchés extérieurs ;
 - D'animer les missions de prospection et d'expansion commerciales ;
 - D'assister les opérateurs algériens dans la concrétisation des relations d'affaires avec leurs partenaires étrangers.
- **Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE) :** Institué par la loi de finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (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, à travers cinq rubriques. FSPE a connu une refonte dans le cadre de la loi de finances complémentaire pour 2007. Cependant, le FSPE a mis en œuvre uniquement deux de ces rubriques, il s'agit principalement de :
 - La prise en charge des frais de participation aux foires et expositions à l'étranger : 80% des frais engagés pour la participation aux foires et expositions inscrites au programme officiel de la participation de l'Algérie ; 100% des frais engagés pour une participation revêtant un caractère exceptionnel suite à une décision politique ou se limitant à la mise en place d'un guichet unique ; 50% des frais engagés dans le cadre d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas au programme annuel officiel.
 - La prise en charge d'une partie des coûts de transport international des produits périssables ou à destination éloignée : 50% des frais de transport international des produits agricoles périssables à l'exception des dattes ; 25% des frais de transport international des produits non agricoles à destination éloignée.³²
 - **La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations (Cagex) :** L'article 4 de l'Ordonnance 96/06 du 10/01/1996 stipule que l'Assurance-Crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer³³:
 - Pour son propre compte et sous le contrôle de l'Etat, les risques commerciaux ;
 - Pour le compte de l'Etat et son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophe.

³² http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/709-fspe Consulté le 17/09/2020 à 20H20

³³ http://www.cagex.dz/index.php?page=2#lien_ass_exp Consulté le 18/09/2020 à 01H17

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

La CAGEX propose aux exportateurs algériens trois formules de garanties : l'assurance globale, l'assurance individuelle et l'assurance prospection, foires et expositions.

- **Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie** : a été instituée suite au décret 96-94 du 03 mars 1996. Elle a plusieurs missions³⁴:
 - 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.
 - Organiser la concertation entre ses adhérents et recueillir leur point de vue sur les textes que lui soumettrait l'administration pour examen et avis.
 - Effectuer la synthèse des avis, recommandations et propositions adoptées par les chambres de commerce et d'industrie et de favoriser l'harmonisation de leurs programmes et de leurs moyens.
 - Assurer la représentation de ses chambres auprès des pouvoirs publics et de désigner des représentants auprès des instances nationales de concertation et de consultation.
 - 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.
- **L'Association Nationale des Exportateurs Algériens** : 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.

Les principales missions de cette organisation sont les suivantes :

 - 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 ;
 - Promouvoir l'échange d'expérience entre les adhérents.

³⁴ <https://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/Pages/Nos-services.aspx> Consulté le 18/09/2020 à 01H28

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

- **La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX) :** (SAFEX - SPA) 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), créé en 1971. Dans le cadre de ses missions statutaires, la SAFEX exerce ses activités dans les domaines suivants³⁵:
 - 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.
 - Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international, de l'information sur la réglementation du commerce international, des opportunités d'affaires avec l'étranger, de la mise en relation d'affaires, des procédures à l'exportation, de l'édition de revues économiques et catalogues commerciaux, de l'organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences, gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions)

En plus de ce dispositif institutionnel, les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre certaines mesures de facilitation à l'export (ANEXAL, 2012)³⁶

- Le délai de rapatriement des recettes des exportations hors hydrocarbures qui était de 120 jours passe à 180 jours.

En plus, deux instructions ont été promulguées par la Banque d'Algérie à savoir :

- Le taux passe de 10% à 20% de la part des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droit à l'inscription au compte devises de l'exportateur³⁷ ;
- L'allègement des procédures de remboursement de la TVA au profit des exportateurs.
- La généralisation du couloir vert au niveau des douanes au profit des exportateurs hors hydrocarbures.

³⁵ <http://www.safex-algerie.com/socit-algrienne-des-foires-et-exportations-mainmenu-28qui-somme-nous-mainmenu-81.html> consulté le 18/09/2020 à 01H32

³⁶ ANEXAL : Association nationale des exportateurs algériens. (Ces mesures ont été communiquées par M. BENBADA)

³⁷ La Banque d'Algérie, In Revue d'Algex, n°10- 3ème trimestre 2011, p. 14

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

En dépit de cet arsenal de mesures et de dispositifs à l'export, les statistiques exploités durant cette section, montrent encore une fois que les industries hors hydrocarbures, telle que l'agroalimentaire, peinent à voir leurs essors au niveau local, et rencontrent plusieurs difficultés dans leurs démarches d'expansion sur les marchés étrangers. La prochaine section fera l'objet de ces différentes lacunes

Section 3 : Les entraves à l'exportation du secteur agroalimentaires en Algérie

Les facteurs de blocage peuvent être identifiés aussi bien en amont du processus de la démarche d'exportation qu'en aval de celui-ci. Ces facteurs empêchant le développement des exportations agroalimentaire sont cités comme suite :

1. Contraintes de production et de conditionnement

- Dans les pays développés, les innovations apportées, tant sur le plan organisationnel que sur le plan des formes matérielles de l'échange des produits et des informations, ont permis de diminuer les coûts des produits alimentaires, d'améliorer leurs qualités, et de répondre aux besoins des populations en termes quantitatifs et qualitatifs. En revanche, dans les pays moins développés comme l'Algérie, où l'innovation est une exception, l'évolution des filières et celle des modes de consommation urbains n'ont pas toujours été accompagnées d'une transformation des formes d'organisation des échanges. Dans un marché très concurrentiel, la compétitivité au niveau international devient plus complexe pour les IAA Algériennes ³⁸.
- Il existe des déficiences en matières de conditionnement et d'emballage de qualité, notamment pour le marché européen, contraignant certains à recourir à l'importation de conditionnement correspondant aux spécifications du client.
- La question de la langue utilisée sur le conditionnement constitue aussi une contrainte, car sa modification nécessite des investissements que l'exportateur ne peut réaliser que s'il est assuré d'avoir un marché suffisant pour une longue période. Le conditionnement détermine dès lors en partie les marchés ciblés (France, pays arabes, Afrique francophone)

³⁸ YAHIAOUI. R, MAZOUZI. B, « *La stratégie d'internationalisation des entreprises agroalimentaires en Algérie par le biais de l'exportation Etude comparative de quelques entreprises agroalimentaires Cas : Ifri, Cevital, Toudja* », mémoire master, université de Béjaia, 2018, p 48.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

- Des coûts inutiles peuvent survenir (renvois, plaintes, etc.), l'entreprise exportatrice doit choisir l'emballage le plus adéquat pour chaque situation. Même si l'emballage d'une marchandise peut sembler dérisoire, il s'agit d'une chose fondamentale en commerce international. L'emballage doit répondre à plusieurs objectifs (protéger la marchandise, éviter de l'abîmer) mais doit aussi être économique. L'entreprise exportatrice doit trouver l'équilibre entre la fiabilité et le prix, aussi bien au niveau du matériel utilisé que du temps nécessaire pour emballer la marchandise.

2. Les contraintes liées au financement et aux services bancaires et fiscaux

- La majorité des industries agroalimentaires en Algérie sont des PME, qui structurellement, souffrent de fonds propres insuffisants et d'une trésorerie limitée. Les PME doivent faire face à la timidité de leurs partenaires bancaires. Cette citation est peu compatible avec des efforts de pénétration de marchés qui ne peuvent avoir une rentabilité immédiate. Il est donc plus que jamais nécessaire de renforcer les efforts pour faciliter le financement des investissements, accroître les fonds propres des PME et limiter leurs problèmes de trésorerie ;
- D'après (ARROUCHE, 2017), il existe des limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire des opérations d'exportation notamment durant les phases de financement de l'exportation et la gestion des risques devises. Il faut ajouter à cela l'inexistence de réelles prestations de conseil ou d'appui de produits de financement incitatifs pour les exportateurs (absence de ligne de financement spécifique à l'export à taux bonif) ;
- L'encadrement financier des exportations, en particulier, du point de vue de la gestion bancaire des opérations constitue un volet essentiel. Les difficultés tiennent beaucoup à la qualité souvent jugée insuffisante de la relation banque-client, l'exportateur, étant nécessairement un client très exigeant ;
- La possibilité pour les exportateurs de bénéficier d'une part en devises de leurs exportations est un avantage certain, mais les limitations qui lui sont fixées en atténuant l'intérêt. Ces limitations concernent un double aspect :
 - ✓ La part des recettes perçues directement en devise (limite à 50%)
 - ✓ La liberté quant à leur utilisation par l'exportateur (limite à 5% des montants exportés)

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

- La limite fixée à 5% pour la libre utilisation de leurs recettes est révélatrice d'une méfiance considérée injustifiée à leur égard, dans une conjoncture où le marché parallèle des devises reste quasiment toléré par les autorités ;
- L'absence par ailleurs d'un mécanisme permettant aux entreprises algériennes, notamment celles du secteur agroalimentaire, de se prémunir contre le risque de change devrait, en principe jouer comme une raison supplémentaire de consentir un tel avantage aux exportateurs, à un moment où les autorités souhaitent les encourager ;
- Le problème de l'encadrement financier des exportations ne se résume pas à des difficultés de procédures. D'ailleurs l'absence des ressources destinées à accompagner l'investissement personnel relève de la décision politique. Les exportateurs bénéficient exactement du même régime que les importateurs, en terme de procédures bancaires
- Les contraintes et blocages en matière de procédure bancaires et fiscales qui risquent d'entraver la conquête des marchés étrangers.

3. Les contraintes liées à la logistique, point d'embarquement, transports et aux services douaniers.

- Coût élevé du transport international et défaillance des services logistiques proposés (Irrégularité des plannings d'acheminement, indisponibilité des lignes...etc.)
- La mauvaise prise en charge des produits destinés à l'exportation au niveau des ports (insécurité, pratiques illicites...etc.) ;
- Le manque (pour ne pas dire l'inexistence) de port répondant aux normes internationales ;
- La défaillance de la chaîne logistique et du circuit de commercialisation (absence d'avion-cargo, lignes maritimes insuffisantes, absence d'infrastructures de conditionnement au niveau des ports, surtout pour certains produits alimentaires qui nécessitent des conditions de conditionnement particulières) ;
- Les contraintes et blocages qui risquent d'entraver la conquête des marchés extérieurs en particulier en matière de procédures administratives et douanières.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

- La flotte de transport des marchandises très pauvres, quel que soit, aérienne, maritime et ferroviaire.
- Dans le domaine des transports et de la logistique, plusieurs facteurs de blocage sont également identifiés, à savoir : l'insuffisance de moyens de transport notamment maritime ce qui engendre le surcoût du fret pour l'exportateur. Toutefois, même en matière du transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre. Ce type de transport est monopolisé par Air-Algérie dont d'importants retards de vols engendrent des cargaisons entièrement avariées, notamment quand il s'agit des denrées périssables (ARROUCHE, 2017) ;
- Aire de stockage inappropriée /carence de la chaîne du froid (entrepôts frigorifiques, camions et conteneurs frigorifiques etc..) ;
- Le fret qui revient très cher pour les PME, donc imposant des prix incompétitifs à l'export.
- Au niveau des services douaniers, les délais de dédouanement sont jugés très longs, ce qui entraîne des coûts supplémentaires et par conséquent la détérioration de la compétitivité internationale de l'entreprise.
- L'éloignement du point d'embarquement introduit des contraintes spécifiques pour les lieux de production éloignés des ports et/ou des aéroports. D'ailleurs le point d'embarquement ne résulte pas d'un choix car il existe un grand manque en matière d'infrastructures d'embarquement.
- Il existe des exportateurs qui signalent des vols de marchandises au point d'embarquement, d'autres qui proclament un temps assez long entre la fin du dédouanement et l'embarquement des marchandises (24 heures en moyenne)

4. Autres contraintes

- L'orientation des opérateurs économiques nationaux vers l'activité d'importation relativement moins risquée et plus profitable d'autant plus que le marché national est largement demandeur ;
- Manque d'expériences des exportateurs algériens qui peinent à adopter, les standards internationaux en matière de calibrage, de transformation ou d'emballage les empêchent de se positionner durablement sur les marchés extérieurs ;

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

- Insuffisance de l'offre nationale de produits à l'exportation (en quantité, et surtout en qualité) ;
- L'absence d'une mise à niveau technologique qui se traduit par des insuffisances en termes de conformité, de présentation, d'emballage, d'innovation technique et technologique ;
- Industries agroalimentaires encore trop peu présentes, particulièrement dans les territoires ruraux et intègrent trop faiblement les productions nationales ;
- Une forte dépendance des importations des produits agricoles ;
- Une capacité d'attraction des investisseurs étrangers du domaine agroalimentaire limitée ;
- Le grand problème rencontré dans la prospection, en dehors de la difficulté à trouver des informations sur place est celui des coûts d'études de marché étranger pour trouver des nouveaux débouchés. Il renvoie aux coûts de transport, de restauration, d'hôtellerie, ainsi l'achat de services dans le pays de prospection.
- La hausse des taxes d'importations imposées par les pays d'accueils (négociation) « *manque de volonté par l'Etat afin de négocier avec des partenaires pour signer des accords commerciaux, et réduire les taxes d'importations imposées* ». ³⁹
- Les négociations sont dans la quasi-totalité des cas, menées par le principal responsable de l'entreprise ou un de ses proches collaborateurs. Cet aspect montre l'absence de structure d'exportation. Généralement les négociations se font par téléphone, fax, ou e-mail. Quelque fois elles se font à l'étranger dans le pays de destination. Plus rarement sur le site de l'entreprise en Algérie.

Parmi toute cette armada de problèmes et de contraintes, le manque d'informations reste néanmoins l'un des problèmes les plus importants des exportateurs algériens. Des efforts doivent être redoublés de part et d'autres pour surmonter ces difficultés et surpasser les contraintes qui entravent les opérations d'exportations, plus spécialement, les opérateurs du domaine agroalimentaires, qui doivent coopérer dans cette démarche. L'élaboration d'une démarche d'exportation efficace et complète est indispensable pour

³⁹ CHABOUNI, Y et all, « *Les contraintes de l'exportation de l'huile d'olives : Étude de cas de la SARL huileries Ouzellaguen* », rapport de stage licence, université de Béjaia, 2017, p 31.

Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaire en Algérie.

chaque entreprise qui désire exporter ses produits ; et se tailler une part de marché à l'étranger.

Conclusion

La croissance des exportations agroalimentaires durant la décennie actuelle est sans aucun doute très appréciable, mais elle reste néanmoins très marginale compte tenu du poids des hydrocarbures dans l'économie Algérienne. De plus, les masses financières injectées dans les importations de produits alimentaires et agro-industrielles restent très importantes et ce, en vue de répondre aux besoins nationaux. En conséquence, l'économie Algérienne reste extravertie et fortement orientée vers l'importation de matières premières. Ces dernières, à leurs tours, accentuent la dépendance économique vis-à-vis des marchés extérieurs où les prix restent volatiles. De ce fait, l'Algérie doit investir nettement plus dans ce domaine pour assurer sa sécurité alimentaire.

L'investissement doit se faire aussi d'une manière plus fructueuse concernant les politiques d'appui et de soutiens des exportateurs algériens, afin de promouvoir les secteurs hors hydrocarbures et d'avoir une réelle valeur ajoutée dans l'économie nationale. Il est également, nécessaire que les partenaires commerciaux adoptent une approche conjointe pour mettre en place des chaînes de production plus efficaces. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas des chaînes de production agroalimentaire en raison des contraintes imposées par la durée de stockage des aliments et des produits agricoles, et de l'attention des consommateurs à l'égard des méthodes de production sans danger et respectueuses de l'environnement et des animaux.

Chapitre 3

**Les contraintes d'exportations
du secteur agroalimentaire en
matière de gestion de la chaîne
d'approvisionnement : Etudes
antérieures**

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

Introduction

Les exportations hors hydrocarbures en Algérie demeurent encore marginales, notamment celles du secteur agroalimentaire. En effet, avec la mondialisation, les nouvelles théories du commerce internationales, et la dure concurrence sur les marchés étrangers, ainsi que les politiques publiques qui ne s'adaptent pas aux besoins réels des entreprises exportatrices, sont accompagnées, cependant, de l'apparition de nombreux problèmes, d'obstacles, de contraintes qui limitent leur expansion, et risquent à terme, de freiner sérieusement la dynamique de croissance de ces entreprises.

Pour illustrer les défis et les complexités qui accompagnent les exportateurs algériens du secteur agroalimentaire en matière de difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, nous avons choisi de mener une recherche en collectant des études antérieures, afin de démontrer ces différents obstacles. Nous avons scindé ce dernier chapitre en deux parties, la première est consacrée aux préalables de la recherche des difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire qui entravent le processus d'exportations. Quant à la deuxième partie, elle est dédiée à la présentation et l'analyse de ces contraintes.

Section 1 : Les préalables à la recherche des difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement contraignant les exportations du secteur agroalimentaire.

Au cours de cette section, nous allons présenter la démarche par laquelle nous avons procédé afin d'explorer les données existantes et de réunir le maximum d'informations nécessaires à la résolution de notre problématique. Egalement, nous exposons l'intérêt de notre étude.

1. Intérêt de la recherche

Le recueil d'études empiriques permet de faire le point sur ce qu'existe déjà en matière de difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme contraintes d'exportations hors hydrocarbures en Algérie d'une manière générale, et du secteur agroalimentaire plus particulièrement. En se focalisant plus particulièrement sur la façon dont ces difficultés agissent négativement sur le niveau des exportations, cette revue nous permettra de répondre à notre problématique, par l'affirmation ou l'infirmité de nos hypothèses du départ. Elle peut-être aussi une aide pour les professionnels qui désirent explorer les difficultés en matière de *supply chain management* qui entravent les exportations du secteur en question, et d'améliorer leurs niveaux de rapport avec leurs partenaires étrangers. En effet, les obstacles de la gestion de la

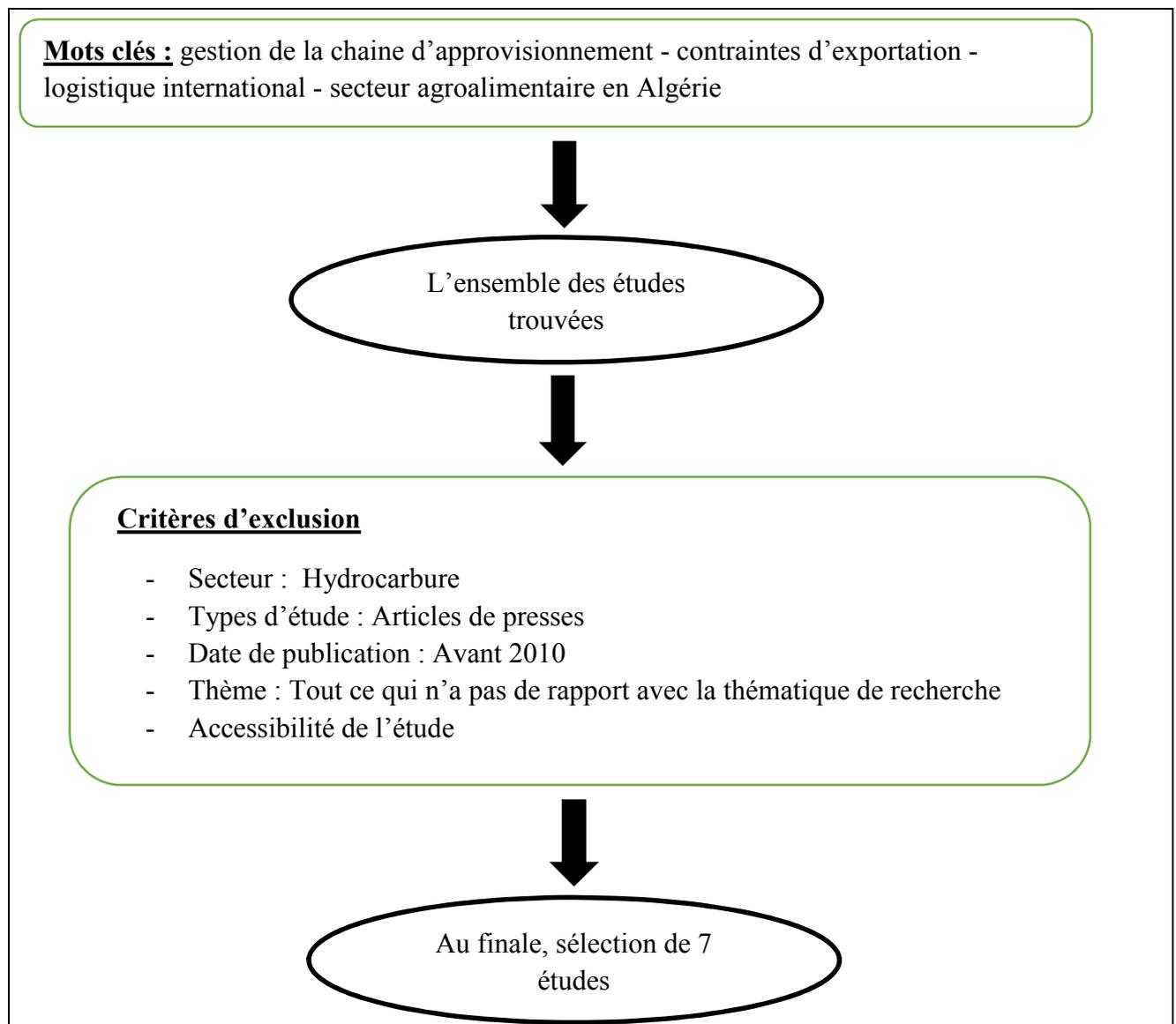
Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de le chaine d'approvisionnement : Etudes antérieures.

chaîne d'approvisionnement persistant, et les exportations hors hydrocarbures en Algérie demeurent encore marginales.

2. Stratégie de recherche

Pour réaliser ce travail, une collecte des résultats d'une série d'études représentant la même thématique de notre mémoire a été effectuée. Des recherches sur internet et dans la bibliothèque de l'université ont été faites, les mots-clés étaient « *gestion de la chaîne d'approvisionnement* », « *contraintes d'exportation* », « *logistique internationale* » et « *secteur agroalimentaire en Algérie* ». Après application des critères d'exclusion, 7 études ont été sélectionnées sur l'ensemble des résultats trouvés au départ (figure 6)

Figure 6 : Stratégie de la recherche des études antérieures.



Source : Réalisé par nous même

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Études antérieures.

3. Préalable de la recherche

L'échantillon des études antérieures abordées, se compose de 7 recherches, menées par des étudiants en fin de cycle master et magistère, par des enseignants et chercheurs universitaires algériens. Nous allons détailler dans le tableau 12, les éléments essentiels constituant ces études. Énumérées de 1 à 7, chacune présente l'auteur, la date et le lieu de l'étude, ainsi que le type de document. Ensuite, nous montrons les types, les méthodes, et les outils de recherches utilisés par les auteurs. L'objectif, la problématique et les hypothèses de chaque étude seront également clarifiées.

Tableau 12 : Présentation des études antérieures sélectionnées.

N° D' étu de	Auteur, titre, date, lieu de l'étude, et type du document.	Type, méthode et l'outil utilisé.	L'objectif, la problématique et les hypothèses
01	EDJEKOUANE. M et HAMMOUMA. S, Les entreprises Algériennes Agro-alimentaires face aux défis des exportations. Cas de la Wilaya de Bejaia, 2013, Béjaia. Mémoire de master.	Type : Exploratoire et descriptive. Méthode: Empirique appuyée par une enquête de terrain par questionnaire auprès d'un échantillon rationnel d'industries agro-alimentaires au niveau de la région de Bejaïa. Outil utilisé : Questionnaire	* L'objectif de cette enquête est d'arriver à dégager des données qui puissent permettre d'analyser les opportunités d'exportation des entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Bejaïa ou plus généralement en Algérie. * Quelles sont les limites et obstacles liés à l'exportation des entreprises agroalimentaires Algériennes ? H1 : La rigidité de la réglementation à l'export qui freine la démarche d'exportation. H2 : La complexité des procédures douanières qui alourdissent et entravent les opérations d'exportation. H3 : Les barrières non douanières qui découragent les entreprises de s'engager à l'exportation.

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

02	<p>KHIAL. A, La chaîne logistique en commerce international facilitations, réalités et perspectives : cas de l'Algérie, 2013, Oran. Mémoire de magistère.</p>	<p>Type : Descriptive et analytique. Méthode : Utilisation d'une méthode descriptive de l'ensemble des politiques de facilitations accordées par les intervenants ainsi que l'analyse des statistiques disponibles (ONS, Ministère des finances, DGD...) et les rapports relatifs à l'activité de chaque intervenant pour faire un diagnostic et une évaluation de l'efficacité des facilitations à l'épreuve de terrain. Outil utilisé : Etude documentaire.</p>	<p>* Faire un diagnostic et une évaluation de l'efficacité des facilitations mis à disposition au service de la chaîne logistique en commerce internationale. * Quelles sont les facilitations commerciales accordées par les différents intervenants au sein de la chaîne logistique à l'épreuve du terrain et les contraintes qui les entravent ? H1 : L'Algérie a ratifié et adhéré aux différentes conventions et organisations internationales encadrant les facilitations des opérations commerciales à l'international. H2 : Les différents intervenants au sein de la chaîne logistique ont fait des efforts considérables pour faciliter les opérations logistiques dans un but de réduire les délais et les coûts. H3 : Les autorités publiques à ce jour n'ont pas mis en place une stratégie d'association entre les intervenants pour faciliter la chaîne logistique.</p>
----	---	--	---

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de le chaine d'approvisionnement : Etudes antérieures.

03	<p>BEZTOUH. D, et ACHOUCHE. M, Analyse de la politique de soutien aux exportations des PME dans la Wilaya de Béjaia, 2017. Journal de recherche en économie et finance.</p>	<p>Type : Exploratoire et analytique.</p> <p>Méthode : Une étude de terrain sur un échantillon de PME dans la wilaya de Béjaïa (60 questionnaire utilisables sur un panel de 100) En premier lieu, traitement de la sélection des entreprises interrogées et des informations recueillies, puis présentation, plus spécifiquement, les caractéristiques de l'échantillon final retenu pour la réalisation des analyses empiriques.</p> <p>Outil utilisé : Questionnaire, et interview semi-directifs.</p>	<p>* Identifier les principaux obstacles et contraintes faisant barrières aux PME durant leur démarche d'exportation, en s'efforçant de montrer si celles-ci se servent, à la mesure du potentiel, de l'ensemble des mesures et mécanismes d'aide instaurés par le Gouvernement. Ainsi, savoir dans quelle mesure ces derniers lèvent ces contraintes qui freinent l'expansion des exportations de ces entreprises.</p> <p>* Quels sont les contraintes et les problèmes qui entravent le processus d'exportation des PME algériennes ?</p> <p>* Quelles sont les politiques adoptées par l'Etat algérien dans le but de la promotion des exportations hors hydrocarbures ?</p> <p>* Ces politiques d'accompagnement sont-elles adaptées aux besoins réels des entreprises ?</p> <p>H1 : Le premier frein pour exporter et se développer à l'international est lié à la difficulté d'atteindre une taille critique.</p> <p>H2 : Les opportunités d'actions pour les pouvoirs publics en Algérie demeurent importantes.</p> <p>H3 : Le rôle de l'État n'est pas de se substituer à l'initiative privée, mais de créer un environnement favorable au développement international des PME.</p>
04	<p>HAMADI. Y et SAAOUI. G, Les exportations hors</p>	<p>Type : Exploratoire et analytique.</p>	<p>* L'étude vise à indiquer les entreprises exportatrices dans le</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

	hydrocarbures en Algérie : Enquête auprès des Entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia, 2017. Mémoire de master.	<p>Méthode : Recherche bibliographique et documentaire, ainsi qu'une collecte des données relatives au thème. Une enquête par questionnaire été réalisée auprès des entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia. L'échantillon comportait 10 entreprises, 6 de l'ensemble des questionnaires ont été exploités.</p> <p>Outil utilisé : Questionnaire.</p>	<p>secteur de l'industrie agroalimentaire opérées sur les marchés internationaux, tout en exposant les obstacles qui freinent leurs développements dans leurs démarches de conquête des marchés internationaux.</p> <p>* Quels sont les risques et les obstacles qui entravent le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie notamment celles de l'industrie agroalimentaire ?</p> <p>H1 : Le risque de change représente l'obstacle majeur qui freine le développement des entreprises exportatrices.</p> <p>H2 : L'aide de l'Etat aux entreprises exportatrices hors hydrocarbures reste insuffisante.</p>
05	ARROUCHE.N, Accompagnement des entreprises algériennes à l'export : Portées et limites, 2017, Algérie. Journal de la performance des institutions algériennes	<p>Type : Exploratoire et analytique.</p> <p>Méthode : Une revue de littérature et exploitation des études précédentes. Cette recherche met en exergue les difficultés à l'exportation hors hydrocarbures et permet de comprendre les limites des politiques de soutien à l'export, et cela à travers une enquête</p>	<p>* Rappeler l'importance des politiques publiques algériennes visant l'accompagnement des entreprises dans leur démarche d'exportation, en exposant les principaux dispositifs et mesures d'appui à la promotion des exportations hors hydrocarbures. Présenter les principaux obstacles auxquels se heurtent les entreprises algériennes exportatrices. Puis comprendre les limites des politiques de soutien à l'export.</p> <p>* La politique publique de soutien aux exportations hors hydrocarbures mise</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

		<p>réalisée auprès des entreprises exportatrices.</p> <p>Outil utilisé : Questionnaire</p>	<p>en place par le gouvernement algérien lève-t-elle les contraintes et les freins qui entravent la démarche exportatrice des entreprises nationales ?</p> <p>H1 : Les gouvernements nationaux et régionaux ont instauré une panoplie de dispositifs visant à soutenir les entreprises dans leur démarche d'exportation.</p> <p>H2 : De nombreux programmes d'aide sont consacrés à la promotion des exportations nationales.</p>
06	<p>LARBI. M, MOHAMMEDI. O, La chaîne logistique et son impact sur le commerce international : Cas des exportations de CEVITAL agroalimentaire, Béjaia, 2018.</p> <p>Mémoire de master</p>	<p>Type : Exploratoire et descriptive.</p> <p>Méthode : La réalisation de ce travail été axé sur la recherche bibliographique aussi par un stage pratique au sein de SPA CEVITAL agroalimentaire. Avec les données recueillies, ils ont élaboré un modèle MCO en utilisant le logiciel <i>Eviews7</i>. L'analyse été fondée sur le modèle de régression multiple, avec une variable à expliquer qui est le volume des exportations, ils ont introduit dans le modèle des variables</p>	<p>* Analyser l'impact de la chaîne logistique de CEVITAL sur ses exportations du sucre blanc.</p> <p>* Quel type de lien existe-t-il entre la chaîne logistique et le commerce international ?</p> <p>H1 : L'intégration de la structure de la chaîne logistique dans toutes les fonctionnalités de l'entreprise est un facteur très important qui sert à minimiser les coûts.</p> <p>H2 : Le rythme des exportations du sucre blanc est lié aux nombres de personnels dans le service logistique et la disponibilité des conteneurs.</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

		<p>explicatives : le coût de sucre à l'exportation, le nombre de conteneurs utilisés, l'emploi logistique et le matériel logistique utilisé dans la plateforme.</p> <p>Outil utilisé : Modélisation par la méthode MCO.</p>	
07	<p>KADI. M, Les facteurs influençant l'engagement des PME dans l'exportation : illustration par le cas algérien, 2019, Algérie.</p> <p>La revue les cahiers du CREAD (Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement).</p>	<p>Type : Exploratoire et analytique.</p> <p>Méthode : Dans le cadre de ce travail, le choix porte uniquement sur les entreprises exportatrices ayant un effectif inférieur ou égal à 250. Seules 43 PME ont rempli le questionnaire sur un total de 400 entreprises constituant l'échantillon. Deux modes d'admission ont été utilisés : l'internet, et la face à face lors des déplacements sur terrain dans le cadre des manifestations (foires et expositions, réunions) regroupant les exportateurs.</p>	<p>* L'économie algérienne a des spécificités en termes d'insertion économique internationale : une forte dépendance des importations, une forte dépendance des hydrocarbures en termes d'exportation, une inflation galopante (7,4% en 2018 selon le FMI) et un climat des affaires instable.</p> <p>Identifier et analyser les facteurs influençant l'engagement des PME algériennes dans l'exportation.</p> <p>* Dans quelles conditions peut-on accepter la notion de la spécificité de la PME dans un cadre d'internationalisation (exportation) et dans quelles conditions cette internationalisation dénature la PME ?</p> <p>H1 : Cette dépendance aux exportations des hydrocarbures influence sur la croissance économique et fragilise le tissu industriel.</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

			H2 : La concurrence imposée par les différents accords commerciaux régionaux et internationaux, les lourdeurs bureaucratiques, la présence d'un important secteur informel, les faibles taux de bancarisation, la difficulté de recourir à une main d'œuvre qualifiée et l'insuffisance en matière d'innovation sont des éléments explicatifs de la fragilité et de la faiblesse des PME algériennes à l'exportation.
--	--	--	--

Source : Réalisé par nos soins.

Nous avisons, que les recherches traitent toutes des problématiques ayant un point commun qui est l'obstacle rencontré par des entreprises algériennes lors de la démarche d'exportation, et que les difficultés logistiques sont des variables relativement abordées dans chaque thématique. Les suppositions suggérées par les auteurs, à ce sujet, sont plusieurs, ce qui nous donne beaucoup d'indications et nous pousse à approfondir avec motivation nos interrogations dans le but de trouver des résultats pertinents. Effectivement, nous allons présenter un enchaînement de résultats dans la prochaine section.

Section 2 : Présentation et analyse des contraintes d'exportations liées au processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.

Notre démarche ici, consiste à développer les résultats des études antérieures traitées. Avoir un compte rendu sur les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui entravent les exportations du secteur agroalimentaire, leurs influences sur l'engagement des entreprises dans leurs démarches d'expansion, particulièrement sur les marchés étrangers, et de quels procédés éventuels peuvent-elles contrecarrer ces obstacles. Nous allons également faire le point sur les politiques publiques et les mesures d'appui et de soutiens aux exportations hors hydrocarbures mis en œuvre par l'Etat au services des exportateurs.

1. Présentation des résultats

Après avoir prêté beaucoup d'attention aux études sélectionnées, nous sommes parvenues à ressortir des résultats qui nous permettront d'éclaircir nos questionnements.

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

Le tableau 13, illustre les aboutissements de notre travail, aussi, quelques remarques sont indiquées pour certaines études qui ne traitent pas particulièrement les entreprises agroalimentaires.

Tableau 13 : Présentation des résultats des études antérieures

N° D'étude	Résultats	Remarques
01	<ul style="list-style-type: none"> - La complexité des procédures administratives. - Les normes de qualités sont appréciées par ces entreprises (qui importent les produits algériens) exigeantes. - Les droits de douane sont complexes. - De manière générale, les faiblesses de l'entreprise algérienne, tout particulièrement celle de statut privé résident dans leur petite taille, des déficiences dans leur organisation et l'absence de stratégie. 	
02	<p>L'augmentation des coûts et des délais au sein de la chaîne logistique ainsi que le mauvais service offert sont dues :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la non adaptation de l'Etat en terme de contrôle et de la régulation dans le cadre de l'économie du marché. - Au manque de coordination entre les intervenants, et la non association du secteur privé dans l'élaboration des politiques de facilitations. - Au manque de professionnalisme chez le personnel de la chaîne logistique, ce qui engendre des coûts et l'augmentation des délais de prélèvement de marchandises. Aussi manque de stratégie d'éthique professionnelle. - A l'absence d'un système intégré au niveau des ports et aéroports qui regroupe tous les intervenants pour faciliter l'activité de l'import/export. - A l'absence d'infrastructure qui assure l'exercice des opérations logistiques (manutention, acconage, transport...) dans de bonnes conditions et de meilleurs délais. Ce qui implique l'augmentation des navires en rade, et faire recours au navires conventionnels qui impose des surcoûts. - La douane n'arrive pas à réduire les délais de dédouanement, à cause de la visite physique obligatoire des marchandises qui a 	<p>Cette étude porte sur les facilitations mises à disposition au service de la chaîne logistique en commerce international, et ne traite pas particulièrement le secteur agroalimentaire.</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

	touché plus de 80% des marchandises importées durant les trois dernières années ; 2011 à 2013. (Malgré le SIGAD, le circuit vert, le statut de l'OEA...)	
03	<p>- D'après l'enquête, 27 % des entreprises interrogées se plaignent des lourdeurs administratives à l'exportation, ce qui a conduit à des conséquences néfastes en termes de délais et de coût de transactions. 15 % des entreprises enquêtées jugent qu'elles ne sont pas assez informées sur le marché étranger (manque d'information), 32 % des entreprises exportatrices ont souligné le manque d'aide et de soutien à l'export de la part des pouvoirs publics et se plaignent des coûts élevés du transport et d'assurance. 13 % des entreprises exportatrices ont trouvé des difficultés d'accéder au financement et jugent qu'il y a absence de crédit à l'export. Donc on peut dire que les banques ne jouent pas un rôle d'appui. Aussi 13 % des entreprises se plaignent de la concurrence étrangère.</p> <p>- Les exportations sont des opérations risquées, d'après les résultats de l'enquête, on peut retenir trois principaux risques auxquels sont confrontées les entreprises interrogées, en premier lieu le risque commercial qui se manifeste lorsque les acheteurs étrangers ne s'acquittent pas de leurs engagements, donc les entreprises exportatrices subissent le risque de défaillance de leurs clients. Deuxièmement, le risque de change suite aux fluctuations du taux de change. Enfin, les risques pays qui naissent des situations politiques et économiques défavorables des pays cibles.</p> <p>- Concernant les organismes dédiés aux services des entreprises exportatrices, d'après les résultats, nous pouvons dire qu'une grande proportion de ces entreprises ne connaissent que la SAFEX, l'ALGEX, la CACI, et la CAGEX, d'autres dispositifs sont peu connus tels que l'ANEXAL et PROMEX.</p> <p>- Ces entreprises dissimulent une grande fragilité qui est expliquée par le fait qu'elles n'ont pas bénéficié d'une politique globale de développement et les mesures établies en leur faveur</p>	<p>L'échantillon des PME enquêtées est représenté à 48% par celles du secteur agroalimentaire, c'est-à-dire 26 sur 60 entreprises interrogées. Ces entreprises rencontrent des difficultés ayant relation à la gestion de la <i>supply chain management</i> et à l'export.</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

	<p>ont un faible caractère incitatif à l'export et ne sont pas articulées à une vision de long terme.</p> <p>- L'enquête a révélé que la culture entrepreneuriale algérienne ne conduit pas ces entreprises à se tourner spontanément vers l'export.</p>	
04	<p>-Les résultats montrent que 42,86% des entreprises enquêtées placent en premier lieu les surcharges administratives comme un obstacle qui entrave leurs opérations d'exportations en raison de la surcharge de procédure de la documentation, vient ensuite les contraintes logistiques avec une part de 28,57% qui s'explique par la manque des infrastructures de transport. Par ailleurs, il existe d'autres obstacles tels que ; lois et réglementations défavorables, difficultés d'obtention des financements, concurrence élevée dans le marché international qui représentent une part de 7,14%.</p> <p>- Les risques subis par les entreprises durant leurs activités d'exportation sont les risques de change et de transports en premier lieu, les risques politiques et commerciaux en second lieu.</p> <p>- L'insuffisance des aides proposées par l'Etat pour l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.</p>	
05	<p>- Les obstacles rencontrés en amont ce sont les contraintes liées au manque et aux difficultés d'accès aux ressources et compétences requises à l'export, décalage des pratiques managériales par rapport aux exigences de l'internationalisation, retard dans la mise en conformité des produits et des processus, et quasi-inexistence de la relation entre les entreprises, les centres de recherche et les universités permettant de profiter des effets de synergies et de mutualiser les efforts en matière d'innovation.</p> <p>- En aval du processus, ils sont principalement le résultat du cadre institutionnel inadapté, inerte et l'incapacité des politiques publiques à impulser des comportements entrepreneurs plus ouverts aux stratégies internationales.</p>	<p>Ces résultats sont valables pour tous les secteurs d'activités en Algérie, notamment celui de l'agroalimentaire.</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le domaine des transports et de la logistique, plusieurs facteurs de blocage sont également identifiés, à savoir : insuffisance de moyens de transport notamment maritimes ce qui engendre le surcoût du fret pour l'exportateur. Toutefois, même en matière du transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre. - Les entreprises exportatrices interrogées se servent peu des aides initialement mises à leur disposition. De ce fait, le dispositif d'accompagnement souffre de plusieurs défaillances ce qui explique son caractère peu dynamique et inadapté aux besoins et attentes effectives des entreprises. - D'après les opinions des opérateurs questionnés il y a un faible caractère incitatif du dispositif d'appui à l'export, et ils soulignent la nécessité du renforcement d'une panoplie de programmes capables de les accompagner lors de toutes les étapes de réflexion et d'action internationales. 	
06	<ul style="list-style-type: none"> -Le volume des exportations dépend du nombre de personnels dans le service logistique et de la disponibilité des conteneurs, une augmentation d'une unité de l'emploi logistique et de nombre de conteneurs est suivi d'un accroissement en volume des exportations. - L'augmentation d'une unité de matériel logistique utilisée dans la plateforme logistique entraîne une baisse de volume des Exportations - Une augmentation d'une unité du coût de sucre à l'exportation entraîne une baisse de volume des exportations. - La mauvaise circulation de l'information entre les différentes directions (direction logistique- directions des approvisionnements - direction import-export), ce qui engendre des coûts logistiques supplémentaires, et une perte de temps. 	<p>De la principale problématique, deux questions secondaires nous intéressent le plus, à savoir : Quels sont les risques liés à une chaîne logistique en commerce international ?</p> <p>Quelles sont les variables logistiques qui influencent positivement et négativement sur le volume des exportations ?</p>
07	<ul style="list-style-type: none"> - Le profil du dirigeant de la PME algérienne à travers son engagement dans l'activité d'exportation, son savoir-faire à 	<p>Dans le cadre de cette étude, le travail porte uniquement sur les</p>

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

	<p>l'export et son attitude à l'égard du risque, influence positivement la réussite à l'export des PME</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'inefficacité des différents dispositifs d'aide et de promotion de l'exportation comme l'ALGEX, le FSPE et la CAGEX à offrir un avantage compétitif sur les marchés extérieurs - Le secteur bancaire ne joue pas son rôle d'accompagnateur financier pour les PME algériennes exportatrices. Les difficultés d'obtention de crédits à des taux d'intérêts élevés affectent négativement la performance des PME algériennes à l'exportation. - Une activité de recherche et développement (innovation), des changements appliqués à la fabrication de produit permettent de disposer de produits compétitifs sur les marchés d'exportation. - La qualification des employés, et l'avantage marketing (rapport qualité prix) peut facilement créer un lien fort avec les clients à l'étranger. 	<p>entreprises exportatrices de petites et moyennes tailles.</p>
--	---	--

Source : Réalisé par nous même

2. Vue d'ensemble des contraintes d'exportation en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement du secteur agroalimentaire en Algérie

D'après les résultats des études antérieures, nous présentons en synthèse, les contraintes d'exportations au sein du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.

D'abord, les obstacles rencontrés en amont, ce sont les contraintes liées aux manques et aux difficultés d'accès aux ressources et compétences requises à l'export, décalage des pratiques managériales par rapport aux exigences de l'internationalisation. Des retards dans la mise en conformité des produits et des processus de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaires, et quasi-inexistence de la relation entre les entreprises, les centres de recherche et les universités permettant de profiter des effets de synergies et de mutualiser les efforts en matière de recherche et développement, d'innovation permettant de disposer de produits compétitifs sur les marchés d'exportation. En aval du processus, ils sont principalement le résultat du cadre institutionnel inadapté, inerte et l'incapacité des politiques publiques à impulser des comportements entrepreneurs plus ouverts aux stratégies internationales, et à offrir un avantage compétitif sur les marchés extérieurs.

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

Ensuite, des entreprises exportatrices ont trouvé des difficultés d'accéder au financement et jugent qu'il y a absence de crédit à l'export, donc on peut dire que les banques ne jouent pas un rôle d'appui et d'accompagnateur financier pour les entreprises algériennes exportatrices. Ces difficultés affectent négativement leurs performances à l'exportation.

En outre, les enquêtes révèlent que la culture entrepreneuriale algérienne ne conduit pas ces entreprises à se tourner spontanément vers l'export. Toutefois, le profil du dirigeant de la PME algérienne à travers son engagement dans l'activité d'exportation, son savoir-faire à l'export et son attitude à l'égard du risque, la qualification des employés, et l'avantage marketing (rapport qualité prix) influencent positivement la réussite à l'export des entreprises.

Et puis, selon les entreprises exportatrices enquêtées, l'augmentation des coûts et des délais au sein de la chaîne logistique ainsi que les mauvaises prestations offertes sont dues aux :

- ✓ Manque de coordination et de confiance entre les intervenants, et la non association du secteur privé dans l'élaboration des politiques de facilitations. De manière générale l'entreprise algérienne, tout particulièrement celle de statut privé ses faiblesses résident dans leur petite taille, des déficiences dans leur organisation et l'absence de stratégie et d'éthique professionnelle.
- ✓ Personnel de la chaîne logistique qui est mal formé et au manque de professionnalisme, ce qui engendre des coûts et l'augmentation des délais de prélèvement de marchandises.
- ✓ Manque d'informations sur les marchés étrangers, difficultés de prospection, et des coûts élevés du transport et d'assurance.
- ✓ À la douane qui n'arrive pas à réduire les délais de dédouanement et l'absence d'un système intégré au niveau des ports et aéroports qui regroupe tous les intervenants pour faciliter l'activité de l'import/export.
- ✓ À la concurrence étrangère, et aux normes exigeantes de qualités, sanitaires et phytosanitaires des produits alimentaires (barrières à l'entrée).
- ✓ À la complexité des procédures et des droits de douane, et des surcharges administratives qui entravent les opérations d'exportations, ce qui conduit à des conséquences néfastes en termes de délais et de coût de transactions.
- ✓ Dans le domaine des transports et de la logistique, plusieurs facteurs de blocage sont également identifiés, à savoir, l'insuffisance de moyens de manutention, d'acconage, de stockage (contraintes imposées par la durée de stockage des aliments et des produits agricoles, aussi l'incapacité de respecter les chaînes de froid pour certaines denrées) et de transport, notamment maritime ce qui rend l'exercice des opérations logistiques

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

difficiles et engendre le surcoût du fret pour l'exportateur. Toutefois, même en matière de transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre.

- ✓ Le volume des exportations dépend du nombre de personnels dans le service logistique et de la disponibilité des conteneurs, une augmentation d'une unité de l'emploi logistique et de nombre de conteneurs est suivi d'un accroissement en volume des exportations (Cas des exportations de CEVITAL agroalimentaire, Sucre blanc)
- ✓ Egalement pour le cas de CEVITAL, l'augmentation d'une unité de matériel logistique utilisée dans la plateforme logistique entraîne une baisse de volume des exportations. Une augmentation d'une unité du coût de sucre à l'exportation engendre une baisse de volume des exportations.

De plus, des risques subis par les entreprises durant leurs activités d'exportation, qui sont les risques de change et de transports en premier lieu, les risques politiques et commerciaux en second lieu.

3. Analyse et discussion des résultats

D'après ce modeste travail de synthèse, les entreprises algériennes exportatrices du secteur agroalimentaire, partagent les mêmes facteurs explicatifs de leurs contraintes à l'export. En effet, comme l'indique notre première hypothèse, les difficultés de gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire entravent les exportations. Celles-ci consistent finalement en difficultés de fourniture en matières premières, d'aire de stockage inappropriée, d'irrégularité des plannings d'acheminement, d'indisponibilité des lignes et d'insuffisance de moyens de transport (conteneurs, avion-cargo, bateaux...etc.). Ce résultat corrobore avec ceux obtenus par (Arrouche, 2017), concernant le domaine des transports et de la logistique.

D'autre part, dans le domaine d'innovation, nous trouvons des limites à la mise en œuvre de la GCP qui sont le manque de coordination, de partage d'information et de confiance entre les différents intervenants, pour intégrer leurs activités dans des processus développés permettant une meilleure fluidité d'informations, et de flux physiques. Nous soulignons que les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) ne cessent d'évoluer, et que les pays développés et hautement industrialisés, les exploitent comme facteur clé de succès du domaine d'agroalimentaire (Van der Vorst et al ; 2011).

Les résultats montrent aussi, que les lourdeurs administratives à l'exportation, et la douane algérienne qui n'arrive toujours pas à optimiser la fluidité des opérations d'import/export, considérés par les exportateurs algériens, comme un obstacle majeur dans l'exercice de leurs

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

activités. Et ce, malgré la mise en œuvre des systèmes visant à faciliter la tâche des opérateurs économiques tels que le SIGAD, le circuit vert, et l'OEA.

Les difficultés d'accéder aux financements et aux compétences humaines requises à l'export, la concurrence étrangère, et les clients exigeants, sont toutefois des contraintes à prendre en considération pour mieux cerner notre problématique.

Asses de difficultés, rend la gestion d'une chaîne d'approvisionnement agroalimentaire plus complexe, et influence négativement son niveau d'exportation, et ce par l'augmentation des coûts et des délais au sein de la chaîne logistique, ainsi que par une mauvaise qualité des services offerts.

Automatiquement, avec de telles entraves, les entreprises ne peuvent offrir un avantage compétitif sur les marchés extérieurs très concurrentiels. Par conséquent, perte des parts de marchés d'une part, et d'autre part celle de pérennité des entreprises agroalimentaires algériennes. Cet impact a été vérifié par l'étude de Kadi (2019), où l'avantage marketing qui était mesuré dans le cadre de sa recherche par l'exclusivité du produit, et par le rapport qualité prix. En effet, cet avantage permet à l'entreprise de vendre mieux et peut aussi facilement créer un lien fort avec les clients à l'étranger. L'impact a été vérifié aussi par les études portant sur la performance à l'exportation (Aaby et Slater, 1988) et (Luong et al ; 2010).

En outre, les résultats obtenus montrent que les entreprises algériennes dissimulent une grande fragilité qui est expliquée peut-être par le fait qu'elles n'ont pas bénéficié d'une politique globale de développement et les mesures établies en leur faveur ont un faible caractère incitatif à l'export et ne sont pas articulées à une vision de long terme. Ce résultat s'explique aussi par l'inefficacité des différents dispositifs d'aide et de promotion de l'exportation comme l'ALGEX, le FSPE et la CAGEX à offrir un avantage compétitif sur les marchés extérieurs (Redouane, 2017).

Ces résultats convergent avec ceux obtenus par (Luong et al ; 2010), plus le dirigeant est satisfait de son environnement en matière d'accompagnement par les organismes spécialisés, de prise en charge d'une partie des frais liés à l'amélioration des produits de son entreprise et d'allègement fiscal, plus il est satisfait du niveau d'atteint des objectifs à l'exportation par son entreprise. Donc, nous pouvons infirmer notre dernière hypothèse, et dire que, l'Etat algérien n'accompagne pas efficacement les entreprises dans leurs démarches d'exportations.

Alors, nous pouvons bien dire que des contraintes considérables existent dans le processus de la gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, entravant les

Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.

opérations d'exportations, et qu'elles posent de véritables obstacles aux entreprises de ce secteur pour pénétrer les marchés étrangers.

Conclusion

Grace à l'exploitation des études antérieures, nous avons pu identifier les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui freinent les exportations du secteur agroalimentaire, et comprendre comment elles agissent négativement sur la compétitivité et la performance des entreprises algériennes du domaine sur les marchés étrangers. En effet, plusieurs difficultés se situent tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de l'amont jusqu'à l'aval. Egalement, nous avons constaté les résultats des prestations offertes par l'Etat, avec ses politiques d'accompagnement et d'appui aux exportations hors hydrocarbures à travers ses différents dispositifs et mesures. Et ce, par rapport aux attentes des exportateurs algériens.

Les résultats montrent que les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, ont un double défi, celui d'évoluer dans un environnement local encore instable en raison de la transition économique inachevée, et de la fragilité du tissu industriel, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial et concurrentiel.

Conclusion générale

Cette recherche, s'est intéressée à l'identification des difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, comme contraintes à l'exportation en Algérie. En outre, elle vise à comprendre, comment ces obstacles influencent négativement sur les niveaux d'exportations de ce secteur. L'intérêt aussi, est celui de découvrir, si l'Etat accompagne efficacement les exportateurs algériens, à travers ses politiques d'accompagnement et d'appui aux exportations hors hydrocarbures du pays. Pour y arriver, nous avons mené une étude documentaire dans un premier lieu, pour comprendre et expliquer des aspects théoriques et techniques des variables de notre thématique, à savoir, les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en Algérie. En second lieu, nous avons choisi de faire une recherche exploratoire et analytique sur 7 études antérieures, qui traitent des thématiques similaires ou plus au moins à la nôtre. Sur lesquelles, à travers leurs résultats, nous avons pu discuter nos hypothèses préalablement suggérées.

Notre première hypothèse, est validé, concernant les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment du domaine des transports et de la logistique. Et nous avons pu enrichir nos suppositions, par d'autres difficultés, telles que celles, du domaine d'innovation, de financement et bancaire, ainsi d'administration.

Egalement, pour comprendre comment ces obstacles agissent négativement sur les niveaux d'exportations du secteur, notre hypothèse, sur la défaillance de la chaîne logistique et du circuit de commercialisation qui engendrent le surcoût du fret pour l'exportateur et par conséquent la détérioration de sa compétitivité internationale a été vérifiée. De plus, nous avons renforcé cette hypothèse, par les résultats qui stipulent que, les entraves de la gestion de la chaîne logistique ne permettent pas de détenir un avantage marketing qui est mesuré par l'exclusivité du produit, et le rapport qualité prix, pour posséder un avantage concurrentiel, et offrir des produits plus compétitifs sur les marchés étrangers. Nous rappelons que cet avantage peu créer des liens forts et pratiques avec les partenaires étrangers, par conséquent, permettre à l'entreprise de rester pérenne.

Par contre, le rôle de l'Etat, dans sa mission d'appuyer et de promouvoir les exportations hors hydrocarbures du pays, à travers les différentes mesures et dispositifs mis en œuvre, est mal entretenu, d'ailleurs les recettes du pays en devise étrangères sont encore majoritairement tributaires des exportations des hydrocarbures. Celles des autres secteurs, et celles de l'agroalimentaire, sont jusqu'à présent marginales. Donc l'Etat, n'accompagne pas efficacement les entreprises de ce secteur, à surmonter leurs difficultés à l'exportation.

D'ailleurs, les politiques publiques, les réformes économiques et les ajustements structureaux, n'ont pas encore réussi à diversifier l'économie nationale, ni encore de passer d'une économie planifiée à une économie du marché fondée, sur des bases solides, où des facteurs de réussite et des principes d'une concurrence sont équitables et loyales entre les différents opérateurs économiques.

Afin d'équilibrer, et de développer l'économie nationale, l'Etat algérien doit revoir ces politiques publiques et prendre des décisions pertinentes dans tous les domaines qui peuvent procurer une valeur ajoutée à celle-ci. Egalement donner plus de prérogatives aux industries hors hydrocarbures.

Pour conclure, en s'appuyant sur les résultats des études antérieures, de la documentation et la revue de littérature, nous suggérons des recommandations et perspectives sur lesquelles, les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, peuvent s'appuyer pour optimiser la gestion de leurs chaînes d'approvisionnements, et d'augmenter leurs niveaux d'exportations. Aussi lister les attentes les plus prioritaires des entreprises exportatrices en matière de mesure d'appui et de soutiens aux exportations par l'Etat.

D'après (Arrouche, 2017) Il semble important de repenser les politiques publiques dans le sens où celles-ci devraient permettre :

- ✓ Mettre en place un dispositif visant à faciliter le commerce notamment en termes de réduction des délais et des coûts de transaction des exportations ;
- ✓ Poursuivre les efforts d'accompagnement tout en renforçant la qualité des prestations et des services fournis par les organismes publics chargés d'appuyer les entreprises exportatrices ;
- ✓ Offrir un accompagnement adapté aux diverses phases du processus d'exportation, tout en prenant en compte le caractère dynamique des besoins des entreprises ;
- ✓ Mettre en place un système de veille centré sur l'international et cela dans toutes ses dimensions : stratégique, commerciale, concurrentielle, technologique afin de conférer aux entreprises des informations pertinentes sur les marchés vers lesquels seront destinés. Cela alimenterait les choix des entreprises en matière de stratégies de développement international.

Durant ces dernières années, de nombreux projets sur la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur agroalimentaire ont été réalisés pour analyser comment les sociétés pouvaient utiliser les processus liés aux fournisseurs et à la clientèle, mais aussi comment l'information, les technologies et leurs capacités pouvaient accroître les avantages compétitifs. Cependant, les fabricants ont été encouragés à se centrer sur les

activités commerciales principales, conduisant à la sous-traitance des activités moins importantes comme le transport et la centralisation des activités de fabrication (Van der Vorst et al ; 2011).

- ✓ Planification et reconstitution en collaboration : Les revendeurs et fabricants travaillent ensemble pour évaluer la demande des consommateurs et pour déterminer la meilleure gestion de production et approche de reconstitution pour répondre à cette demande des consommateurs ;
- ✓ Production en collaboration : Les fabricants et fournisseurs travaillent ensemble pour harmoniser l'approvisionnement en matières premières et la production de produits finis de manière à minimiser les stocks dans la chaîne d'approvisionnement et maximiser la réactivité ;
- ✓ Programmation logistique en collaboration : Coordonner le transport et l'entreposage entre les différentes parties impliquées y compris les chargeurs, les fournisseurs de services logistiques, les transporteurs et les bénéficiaires.

Une précondition pour la coordination de la chaîne d'approvisionnement est la mise en place de connectivité et de transparence c'est-à-dire le fait d'interconnecter les systèmes d'information des partenaires successifs dans la chaîne d'approvisionnement et d'échanger l'information à travers cette infrastructure.

Notre recherche présente des limites, d'abord, l'indisponibilité de l'information, car cette discipline en est encore à ses premiers pas dans le domaine de l'agroalimentaire, les textes qui traitent spécifiquement des entreprises agroalimentaires sont rares. Ensuite, notre étude, qui est à la fois descriptive et analytique, se limite à des études antérieures, et à une documentation. Pour des raisons inattendues (COVID19), nous n'avons pas pu faire une enquête de terrain pour enrichir davantage notre travail. Notre objectif était de mener une étude exploratoire auprès d'entreprises de la wilaya de Béjaïa.

Nous espérons, à travers ce modeste travail, que nous avons apportés des éclaircissements et explications à notre thème « Les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme contraintes à l'exportation en Algérie. Cas du secteur agroalimentaire. », et d'ouvrir de nouvelles perspectives sur le plan théorique et pratique pour d'autres recherches ultérieures.

Liste bibliographique

Bibliographie

- **Ouvrages :**

- A. K.Sami, « *Stratégie Logistique, supply chain management* », Dunod, Paris, 2004.
- A. Marchal, « *logistique globale ; supply chain management* », édition ellipses, 2006.
- D. Tixier, D. M. Herve, et J. Coline, « *la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux* », édition DUNOD, paris, 1983.
- G. Baglin, et all, « *management industriel et logistique, 3ème édition* », Economica, Paris, 2001.
- F. Clark, « *Principles of marketing* », The Macmillan Company, New York, 1922
- J. Georges, « *organisation et gestion de la production* », Dunod, Paris, 2010.
- J.L. Heskett et all, « *Buisness logistics* », New York, Ronald Press Company, 1973, selon la traduction de D. Tixier, H. Mathe et J. Cloin
- J.L. Heskett, « *Logistics : essential to strategy* », Harvard Buisness Review, 1977, traduit en 1978 par « *La logistique, élément clé de la stratégie* », Harvard-L'expansion, n°8.
- L. Malassis, « *économie agro-alimentaire. Tome 1 : économie de la consommation et de la production agroalimentaire* », edition Cujas, paris, 1979
- M. H. Luong, P. V. Leo, J. Phillipe, « *Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam* », 10ième Congés international en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France, 2010.
- P. Medan, A. Gratacap, *logistique et Supplychain management*, Dunod, Paris, 2008.

- **Mémoires et travaux de recherches**

- A. Djouhri, S. Hamache, « *La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital* », mémoire de master, université de Béjaia, 2013, p.21.
- A. Khial, « *La chaine logistique en commerce international facilitations, réalités et perspectives : cas de l'Algérie* », mémoire de magistère, université d'Oran, 2013.

Bibliographie

- A. Redouane, « L'exportation dans les PME algériennes : quelques réalités, illustration à partir de la région de Bejaia », *Marché et organisations*, vol.9, n°28, 2017, p. 175-192.
- A. ZIDANI, A. TERRAK, « *Exportation hors hydrocarbures, processus et contraintes : Cas du groupe SAIDAL* », mémoire Master, université de Tizi ouzou, 2018.
- B. Guendouzi, « *l'information commerciale, facteur de promotion du commerce extérieur* », mémoire de master, université de Tizi Ouzou, 2017.
- D. Beztouh, M. Achouche, « *Analyse de la politique de soutien aux exportations des PME dans la Wilaya de Béjaia* », *Journal of Economic & Financial Research*, ISSN : 2352– 9822, E-ISSN : 2588-1574, Volume 4/ Issue 2 / December 2017, Oum El Bouaghi University.
- H.L.Lee, V.Pandmanabhan, S, Wang, « *The bullwhip effet in supply chain, Solan Management Review, 38(3), 1997, et Information distortion in a supply chain : the bullwhip effect* », *Management Science*, '43(4), 1997.
- J. ROY, S. LANDRY, S. BEAULIEU, collaborer dans la chaine logistique : état des lieux, cahier de recherche N°06-01, HEC Montréal, 2006.
- Jack G.A.J. Van der vorst, et all, « *Gestion de la chaîne d'approvisionnement agro-industrielle : concepts et applications* », organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, 2011.
- J.T Mentzer, *Fundamentals of SCM*, Sage Publications, 2004.
- M. Benbada, « *I 'agro-industrie, un vivier de création : de PME* », conférence – débat, 2006.
- M. Edjekouane, S. Hammouma, « *Les entreprises Algériennes Agro-alimentaires face aux défis des exportations Cas de la Wilaya de Bejaia* », mémoire de master, université de Béjaia, 2013.
- M. Kadi, « *Les facteurs influençant l'engagement des PME dans l'exportation : illustration par le cas algérien* », *Cahier de Cread*, Montpellier, 2019.
- M. Larbi, O. Mohammedi, « *La chaine logistique et son impact sur le commerce international : Cas des exportations de CEVITAL agroalimentaire* », mémoire de master, université de Béjaia, 2018.
- N. Aaby, S. F. Slater, (1988). « *Management Influences on Export Performance : A Review the Empirical Literature 1978-1988* », *International Marketing Review*, vol. 04, n° 04, pp. 7- 26.

Bibliographie

- N. Arrouche, « *Accompagnement des entreprises algériennes à l'export : Portées et limites* », revue de la performance des institutions algériennes, N° 12/2017
- Nacer-Eddine Sadi, « *La privatisation des entreprises publiques en Algérie* », office des publications universitaires. 04-2005
- R. Yahiaoui, B. Mazouzi, « *La stratégie d'internationalisation des entreprises agroalimentaires en Algérie par le biais de l'exportation Etude comparative de quelques entreprises agroalimentaires Cas : Ifri, Cevital, Toudja* », mémoire master, université de Béjaia, 2018
- Review, 36(4), 1958, et Industrial Dynamics, Cambridge USA, The MIT Press, 1961
- Y. Chabouni, et all, « *Les contraintes de l'exportation de l'huile d'olives : Étude de cas de la SARL huileries Ouzellaguen* », rapport de stage licence, université de Béjaia, 2017.
- Y. Hamadi, G. Saaoui, « *Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enquête auprès des Entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia* », mémoire de master, université de Béjaia, 2017.
- **Loi et convention :**
 - Décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004
 - Décret exécutif n°96-234 du 1er octobre 1996
 - Décret 96-94 du 03 mars 1996
 - La loi N°90/31 du 24 décembre 1990
 - L'article 4 de l'Ordonnance 96/06 du 10/01/1996
- **Sites d'internet :**
 - <https://des-livres-pour-changer-de-vie.com/lart-de-la-guerre/>
 - <https://cscmp.org>
 - <http://www.fao.org/3/v6800f/V6800F0k.htm>
 - <http://www.gredaI.com/industrieagroalimentaire.html>
 - <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/rapport-economique-algerie-2019-07.pdf>
 - <http://www.made-in-algeria.com/news/industrie-agroalimentaire-44414.html>
 - <http://www.cread.dz/index.php/le-secteur-des-industries-agroalimentaires-en-algerie-quelle-trajectoire-quel-devenir/>
 - http://www.cagex.dz/index.php?page=2#lien_ass_exp

Bibliographie

- <https://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/Pages/Nos-services.aspx>
- http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/709-fspe
- <http://www.safex-algerie.com/socit-algrienne-des-foires-et-exportations-mainmenu-28qui-somme-nous-mainmenu-81.html>
- <https://www.djazairess.com/fr/elwatan/68980>
- <http://www.ons.dz/>
- www.bpifrance.fr
- **Les documents :**
 - A.Bencharif, « *Les filières et marchés du lait et dérivés en méditerrané* », Option méditerranéenne, sér. B/N°32, 2001
 - Journal Officiel de la République Algérienne N° 43, 20 juillet 2003
 - J-P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, 8ème édition, Vuibert, Paris 2010.
 - J.T Mentzer, Fundamentals of SCM, Sage Publications, 2004.
 - J.W. Forrester, « *A major breakthrough for decision-makers* », Harvard Business
 - La Banque d'Algérie, In Revue d'Algex, n°10- 3ème trimestre 2011.
 - « *L'Exportateur* », Revue d'Association nationale des Exportateurs Algériens 3ème trimestre 2012-N°7, p 14.
 - Mourad Boukella, « *Les industrie agroalimentaires en Algérie* », CIHEAM/CREAD, Cahiers options méditerranéennes, volume 19,1996.
 - Omar Bessaoud, Mohamed Tounsi, « *Les stratégies agricoles et agroalimentaires de l'Algérie et les défis de l'an 2000* ». CIHEAM-IAM, Montpellier(France), 2000.
 - Publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, 2012.
 - UBIFRANCE bureau d'Alger, agroligne n°97 –novembre /décembre 2015
 - Rapport des statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, direction générale des douanes, 2019.
 - Y. Pimor, logistique, 4 ème édition, Dunod, Paris, 1998.

Table des matières

Table des matières

Titre

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : De la logistique à la gestion de la chaîne d'approvisionnement	4
Section 1 : Evolution et définition de la logistique	4
1. Aperçu historique	4
2. Evolution qu'a connue la définition de la logistique	6
3. Les différents types de logistique	9
4. Le contexte actuel de la logistique	10
4.1. Définitions récentes de la logistique	10
4.2. Les composantes du management logistique	11
4.3. L'objectif de la logistique	12
4.4. Les grandes périodes de la logistique	14
Section 2 : Gestion de la chaîne d'approvisionnement	15
1. La gestion de la chaîne d'approvisionnement	15
1.1. La chaîne d'approvisionnement au sein de l'entreprise	15
1.2. Définition de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	16
2. La fonction supply chain management dans l'entreprise	17
3. La planification et la collaboration dans la supply chain	18
3.1. Les prévisions de la demande et la planification	18
3.2. La collaboration dans la supply chain management	20
4. Les enjeux du Supply Chain management	22
Section 3 : Les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	24
1. L'impact des systèmes logistique sur la performance des structures	24
1.1. Typologie des stratégies / structures logistiques	24
1.2. Le rapport entre stratégie et structure	25

Table des matières

2. L'effet coup de fouet généré dans la chaîne d'approvisionnement.....	26
2.1. Explication du phénomène.....	27
2.2. Les causes de l'effet « coup de fouet » et solutions possibles.....	28
3. Les difficultés liées à la logistique internationale.....	31
4. Autres difficultés.....	31
Chapitre 2 : Les exportations du secteur agroalimentaires en Algérie.....	34
Section 1 : Présentation du secteur agroalimentaire et son importance en Algérie.....	34
1. Présentation du secteur.....	34
2. Identification des filières agroalimentaires en Algérie.....	35
2.1. Le plan d'ajustement structurel (PAS).....	37
2.2. Un secteur dominé par les industries privées.....	38
3. Le développement de secteur agroalimentaire Algérien.....	39
4. La contribution des IAA dans la production industrielle et la formation de la valeur ajoutée.....	40
4.1. La contribution des IAA en termes de production brute.....	41
4.1.1. La part de l'IAA dans la production industrielle, du secteur public national.....	42
4.2. Contribution de l'IAA en terme de valeur ajoutée.....	43
4.2.1. Evolution de la valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire en Algérie.....	44
4.3. Les industries agro-alimentaires et l'emploi.....	45
Section2 : Les exportations agroalimentaires en Algérie.....	47
1. Tendances générales des exportations.....	47
2. La place des biens alimentaires dans les exportations des produits hors hydrocarbures.....	49
3. Les exportations des différentes filières agroalimentaires.....	49
4. La contribution au développement des exportations.....	50
4.1. Les principaux dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures en Algérie.....	51
Section 3 : Les entraves à l'exportation du secteur agroalimentaires en Algérie.....	55
1. Contraintes de production et de conditionnement.....	55
2. Les contraintes liées au financement et aux services bancaires et fiscaux.....	56
3. Les contraintes liées à la logistique, point d'embarquement, transports et aux services douaniers.....	57
4. Autres contraintes.....	58
Chapitre 3 : Les contraintes d'exportations du secteur agroalimentaire en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Etudes antérieures.....	62

Table des matières

Section 1 : Les préalables à la recherche des difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement contraignant les exportations. Cas du secteur agroalimentaire	62
1. Intérêt de la recherche	62
2. Stratégie de recherche	63
3. Préambule de la recherche	64
Section 2 : Présentation et analyse des contraintes d'exportations au sein du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.	70
1. Présentation des résultats	70
2. Vue d'ensemble des contraintes d'exportation en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement du secteur agroalimentaire en Algérie	75
3. Analyse et discussion des résultats	77
Conclusion générale	78

Bibliographie

Résumé

Résumé

Actuellement, la chaîne logistique en Algérie se caractérise par la complexité et le manque d'une politique commune et d'harmonisation des textes réglementaires et législatifs ainsi que l'augmentation des frais logistiques. De plus, de différentes difficultés entravent les opérations d'exportations des entreprises Algériennes, notamment celles du secteur agroalimentaire. D'ailleurs, les chiffres du commerce extérieur des douanes algériennes indiquent que les exportations hors hydrocarbures du pays en 2019 restent toujours marginales, avec seulement 7,20 % de la valeur globale des exportations.

Cette recherche se propose, ainsi, d'identifier les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, et de comprendre comment elles agissent négativement sur les niveaux d'exportations du secteur agroalimentaire. Dans un premier lieu, nous avons construit notre travail sur une recherche documentaire pour illustrer les différents concepts de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et de démontrer la place de l'industrie agroalimentaire en Algérie. En second lieu, nous avons fait une analyse et discussion des résultats des études antérieures qui traitent les problèmes de la gestion des réseaux agroalimentaire et les contraintes d'exportations de ce secteur.

Mots clés : Gestion de la chaîne d'approvisionnement, contraintes d'exportation, logistique internationale, secteur agroalimentaire en Algérie.

Abstract

Currently, the logistics chain in Algeria is characterized by the complexity and lack of a common policy and harmonization of regulatory and legislative texts as well as the increase in logistics costs. In addition, various difficulties hamper the export operations of Algerian companies, especially those in the agri-food sector. Moreover, the foreign trade figures of Algerian customs and the country's non-hydrocarbon exports in 2019 still remain marginal, with only 7.20% of the overall value of exports.

This research aims, therefore, to identify the difficulties of managing the agrifood supply chain, and to understand how they act negatively on the levels of exports in the agri-food sector. First, we built our work on documentary research to illustrate the different concepts of supply chain management, and to demonstrate the place of the agro-food industry in Algeria. Secondly, we analyzed and discussed the results of previous studies that deal with the management problems of agrifood networks and the export constraints of this sector.

Keywords : Supply chain management, export constraints, international logistics, agro-food sector in Algeria.