



Sommaire

Connaissance des marchés d'export	6
De nombreuses questions	7
Procéder graduellement	8
Étapes préalables indispensables	9
<i>Point de vue d'un Exportateur africain.....</i>	<i>10</i>

I L'environnement des échanges 13

1	Le commerce international de nos jours	15
A	Quelques données sur le CI	16
B	Bénéfices de l'exportation	17
C	Risques et défis	18
	<i>Point de vue d'un Exportateur africain</i>	<i>19</i>
D	Règles et réglementation	20
2	Les accords commerciaux internationaux.....	21
A	Accords multilatéraux	22
	Sources d'informations importantes.....	25
B	Accords régionaux	26
	Les accords régionaux en Afrique	28
	Opportunités commerciales pour les opérateurs en Afrique de l'Ouest.....	29

II	Intelligence économique	31
A	Recherche de l'information.....	33
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>34</i>
B	Gestion de l'information.....	35
C	Mise en place d'un système de veille	38
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>49</i>
III	Diagnostic export et la sélection des marchés	41
1	Diagnostic export	43
A	Importance du diagnostic.....	44
	Étapes de la démarche de l'entreprise à l'international (selon Usinier).....	46
B	Modèles de diagnostic.....	48
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>50</i>
	Modèles de diagnostic (Le modèle PREST).....	51
	Stratégies pour contrecarrer ces forces (Porter)	54
	Étapes à suivre.....	56
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>57</i>
2	Indicateurs de diagnostic.....	59
A	Indicateurs de l'outil de production.....	60
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>61</i>
B	Indicateurs de la capacité financière	62
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>80</i>

C	Indicateurs sur les produits.....	64
D	Le degré de préparation à l'export.....	65
E	Qualité du management	67
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>69</i>
	Les outils du diagnostic	70
3	Sélection des marchés.....	71
	Les choix stratégiques.....	72
A	L'approche macrosegmentation.....	74
B	L'approche multicritère des marchés.....	75
	<i>Point de vue d'un exportateur africain.....</i>	<i>77</i>

ÉTUDE DE CAS	Connaissance des marchés d'exportation	1
I.	Objectifs de l'étude	2
II.	Les accords préférentiels et choix d'un produit	2
III.	Préparation à l'internationalisation	4
IV.	Vers où exporter ?	6

Connaissance des marchés d'export

Les exportations et l'internationalisation sont des décisions difficiles à envisager et ensuite à prendre.

- Avant tout diagnostic approfondi, il faut se demander si l'on a **une expertise suffisante**, des produits à vendre en quantités suffisantes, dans un environnement concurrentiel acceptable
- Vendre au-delà de la frontière **nécessite de changer ses habitudes techniques, administratives et commerciales, en dehors du problème linguistique**



De nombreuses questions

- Êtes-vous prêts à exporter?
- Niveau de **connaissance des différences culturelles**
- Les **produits sont-ils transposables ou vendables** dans le pays choisi? => Quelles sont les **modifications à apporter** (couleur, emballage, mode d'emploi)? Ces modifications sont-elles **simples et à moindre coût**? Ont-ils une **valeur ajoutée suffisante** pour absorber les suppléments de coûts?
- **Si le produit peut être vendu**: quel **marché potentiel et effectif**? Les **capacités de production** sont-elles suffisantes pour absorber les suppléments? Quel est le **niveau d'expertise** technologique et commercial par rapport aux concurrents sur le marché envisagé?

Procéder graduellement

Si la décision est prise, il faudra **y répondre graduellement** afin de ne pas « s'aventurer » et faire courir de graves risques à l'entreprise.

En effet, l'internationalisation nécessite :
méthode, réflexion, diagnostic avant l'action

Étapes préalables indispensables

- Avoir réfléchi sur son devenir
- Avoir pris conscience des réalités du monde, non pas contemporain, mais en devenir
- Avoir compris l'évolution de la technique dans laquelle l'entreprise évolue
- Avoir compris l'organisation des entreprises concurrentes à l'étranger pour mieux agir en termes de communication ou de logistique d'une manière générale
- Adopter les normes de production, d'organisation et de comportement
- Mettre en place une cellule ou un service de R&D directement en contact avec la recherche étrangère
- Se faire reconnaître comme producteur de qualité
- Comprendre la culture du pays et de l'entreprise, concurrents ou alliés, pour s'y adapter

Point de vue d'un Exportateur africain



- Pour une entreprise de la CEDEAO, l'exportation de produits industriels, semi-transformés, services, ou pour un producteur horticole africain, est une aventure passionnante, excitante, enrichissante, apportant des dimensions complémentaires et supérieures à son activité, et à son pays... mais exigeante
- Très loin d'être aussi complexe que l'on peut le craindre à la lecture d'un tel ouvrage , qui pourrait décourager de nombreux candidats à l'exportation, à la portée de beaucoup , pour peu que l'on apporte rigueur, sérieux , professionnalisme...
- Les trois maitres mots à l'exportation « Qualité, Qualité, Qualité » : du produit, de l'emballage, de sa disponibilité régulière et de la communication permanente avec ses clients

Point de vue d'un Exportateur africain



Parfait pour le marché CEDEAO



Parfait pour le marché français



Triste arrivée à Paris Rungis



Intercalaires



Environnement des échanges

I



I Environnement des échanges

■ Le commerce international de nos jours

- Quelques données sur le commerce international
- Bénéfice de l'exportation pour l'entreprise et le pays
- Risques et défis
- Règles et réglementations

■ Le commerce international de nos jours

- Quelques données sur le commerce international
- Bénéfice de l'exportation pour l'entreprise et le pays
- Risques et défis
- Règles et réglementations

■ La Globalisation ou mondialisation

- **L'interdépendance économique:** augmentation des mouvements de biens, de services, de main-d'œuvre et de capitaux au-delà des frontières.
- Accroissement du **transport**
- et de la communication



■ Conséquences:

- **Positives:** plus de commerce, d'emploi, prospérité et développement ainsi que la réduction de la pauvreté
- **Négatives:** impacts économique, social et environnemental indésirables

Approche globale du marché

- Comprendre les **règles et les règlements**
- Connaître et utiliser les **sources d'information**
- Se **familiariser avec les systèmes** qui déterminent comment les entrepreneurs **peuvent accéder aux opportunités** sur le marché mondial
- Anticiper les changements à venir et **adapter la stratégie** en réponse.
- Influencer le changement à travers les organisations professionnelles, le gouvernement et d'autres forums de **discussion sur les questions de commerce international**.

Une redistribution géographique du CI

Régions	Part en %		
	Années 1960	Années 1990	2015
Union européenne		37,4	33,2
Amérique du nord (USA, CAN, MEX)	19	16	14,4
Amérique centrale et du Sud	7	4	3,4
Asie (avec Australie et Nouvelle Zélande)	12	26	34,2
Japon	3,5	4,6	3,9
Chine	1,3	10,7	14,2
Inde	1	0,7	1,7
Afrique	5	2,5	2,4
Moyen-Orient	3,5	3	5,3

Modification en profondeur des produits

Produits	1990	2000	2015
Produits agricoles	12,2	8,8	9,5
Produits industries extractives	14,4	13,7	20,5
Produits manufacturés	70,4	74,9	66,2
Automobiles	9,4	9,2	7,5
Textiles	3,1	2,5	1,7
Vêtements	3,2	3,2	2,6
Machines de bureau et équipements de télécommunication	8,8	15,4	9,7
Produits chimiques			11,1
Fers et aciers			2,6

Pour le pays

- Attirer l'investissement
- Dynamiser les entrepreneurs individuels et les groupes de producteurs
- Opportunités de croissance
- Gagnez des devises étrangères
- Favoriser la coopération
- CRÉER DES EMPLOIS !!!!!!!!!!!!!

Pour l'entreprise

- Possibilité de développement
- Réduction de la dépendance à l'égard du marché local
- Amélioration de la productivité et de la compétitivité intérieure
- Économies d'échelle
- Utilisation de la capacité inactive
- Plus de profits
- Gagnez des devises !!!!!!!!!!!!!

- Nombre élevé de **règles et de règlements** internationaux
- **Changements constants** et la nécessité de rester au top
- **Concurrence intense**
- Obstacles invisibles à l'entrée dans une **chaîne de valeur mondiale**
- Nécessité **d'adapter les produits et/ou services existants** ou d'en développer de nouveaux.
- Besoin d'améliorer la **technologie et les compétences**.
- **Accès au capital** pour financer l'expansion des activités
- **Engagement de temps et de ressources** pour une longue période de temps avant de voir un retour sur l'investissement
- **Situation politique, juridique et financière** sur le marché étranger
- **Problèmes de distance et de transport**
- Capacité de répondre aux **nouvelles exigences** de production
- Réduire les écarts d'échelle et les **compétences techniques**
- **Négociation des prix** et gestion des intermédiaires
- Besoins d'information, y compris sur les **institutions financières internationales**
- **Différentes cultures** d'entreprise
 - Pas de bonne ou mauvaise culture, elles sont juste différentes

Point de vue d'un Exportateur africain

Noix de coco rapée à Ouaga



Noix de coco rapée à Paris



Toute entreprise voulant faire des affaires sur le marché mondial doit allouer des ressources pour **connaître et respecter les règles commerciales nationales et internationales**

Exemples de règles et règlements:

- Droit de la **propriété intellectuelle**
- «**Made-In** (fabriquer en)» et **règles d'origine**
- Réglementation sanitaire, lois environnementales, normes publiques
- Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique (**AGOA**)
- Système général de préférences (**SGP**)
- Langue et autres exigences relatives à l'**emballage**
- **Normes internationales et normes privées**
- **Conditions de paiement** et transactions de devises internationales
- **Classification douanière**, tarifs, taxes et droits

Exemples de sources d'information sur les réglementations d'accès au marché:

- Représentants commerciaux / commerciaux à l'étranger; organismes gouvernementaux; chambre de commerce; les clients; les intermédiaires; les fournisseurs
- Base de données de la Commission européenne sur l'accès aux marchés à l'adresse <http://mkaccdb.eu.int>
- Accès au marché américain sur <http://agoa.ga/infos-agoa/presentation-de-lagoa>
- Les sociétés de renseignement, moyennant des frais, tels que l'EIU www.tradesuccess.org

Point de vue d'un Exportateur africain



Les Règles et réglementation à respecter sont loin d'être insurmontable.

Dans un premier temps, il convient de distinguer le commerce « informel » du « formel » :

- Soit l'exportation est à un niveau « informel » au sein des pays de la CEDEAO, et ces règles et réglementations ne s'appliquent pas obligatoirement.
- Soit l'exportation se fait vers d'autres pays, dont Europe et USA. Dans ce cas, l'exportateur travaille soit
 - avec un transitaire agréé (sérieux) qui connaît les règles et réglementations à appliquer dans le pays de départ,
 - avec ses clients importateurs (sérieux) qui vont le sensibiliser sur les règles et réglementations du pays d'arrivée.

Information réglementaire pour CEDEAO



Information réglementaire pour marché USA



Les accords commerciaux internationaux existent depuis très longtemps et permettent aux marchandises de **mieux circuler**, d'être **exemptées de droits** de douane et de faire l'objet de transactions dans les deux espaces concernés

Il existe des accords:

- Multilatéraux
- Régionaux
- Bilatéraux



- L'Organisation Mondiale du Commerce (**OMC**) énonce les **principes directeurs** de la libéralisation des échanges au niveau international
 - Plus des **trois quarts des membres de l'OMC** sont des pays en développement ou des pays les moins avancés, et tous les accords de l'OMC contiennent des dispositions spéciales pour ces membres.
- Le commerce des marchandises est régi par l'**Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce** (AGETAC en anglais GATT)
- Le commerce des services par l'**Accord Général sur le Commerce des Services** (AGCS, en anglais GATS)
- Le droit de la propriété intellectuelle par **Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touchent au Commerce** (ADPIC, en anglais TRIPS)
- En outre, l'OMS prend en compte les **obstacles non tarifaires**

Organisation Mondiale
du Commerce

AGETAC
Accord général sur les tarifs
douaniers et le commerce

AGCS
Accord Général sur le
Commerce des Services

ADPIC
Aspects des Droits de Propriété
Intellectuelle qui touchent au
Commerce

Coton
Café
Cacao
Arachide

Banque et Assurance
Communication
Santé et social
Tourisme
Création, culture et sport

Sahel infusion
Nike
Adidas
etc.

- **Conventions internationales:** chargées de régir un point particulier des échanges internationaux (transports, dépôt de marque, ventes, décisions d'arbitrage, etc.). Elles font partie du droit des pays dès lors qu'elles sont ratifiées
- **Accords portant sur des techniques spécifiques:** les États imposent souvent des règles plus exigeantes que celles des conventions internationales. **Exemple:** International Air Transport Association (IATA), ECOCERT
- **Contrats types et références à des règles communément admises:** certaines professions ont mis au point des règles se rapportant à un sujet très précis et bénéficiant d'une jurisprudence consulaire ou arbitrale abondante (**règles sur les crédits documentaires, incoterms, carnet ATA, ...**)

- OMC www.wto.org
- Base de données de la Commission européenne sur l'accès aux marchés <http://madb.europa.eu/>
- Des sociétés de renseignement telles que l'EIU www.tradesuccess.org; www.tradeexperts.fr; www.osci.fr
- Organisation internationale de normalisation <https://www.iso.org/fr>
- Organisation mondiale de la propriété intellectuelle <http://www.wipo.int/> ;
Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle <http://www.oapi.int/>
- Organisation régionale africaine de normalisation (ARSO) à Nairobi (Kenya) <https://www.arso-ora.org/>
- South African Bureau of Standards (SABS) www.sabs.co.za
- Chambre de commerce internationale <https://iccwbo.org/>

Il s'agit des accords commerciaux entre **pays voisins** qui permettent de libéraliser les échanges. Il a deux dimensions inter-liées:

- Accès préférentiel des marchés des pays membres. Toutefois, certains accords préférentiels ne peuvent pas être considérés comme régionaux en raison de l'absence de proximité géographique
- Maintien des tarifs plus élevés pour les pays non membres
- **Implication:** définir les **règles et certificats** d'origine pour déterminer les conditions d'éligibilité au tarif préférentiel

Règles d'origine

Critères permettant de déterminer le pays d'origine d'un produit, les règles d'origine varient selon les pays et s'appuient sur deux principes:

- **La valeur ajoutée:** un produit est considéré comme ayant été fabriqué dans le pays où un pourcentage spécifié (40-60%, cela dépend de la législation nationale) de la valeur du produit a été ajouté. Exemple: **UEMOA (60%)** et **CEDEAO (70%)**
- **Le système de classification** (changement de code SH): un produit est considéré provenir du pays où, à la suite d'un traitement, son classement tarifaire a changé

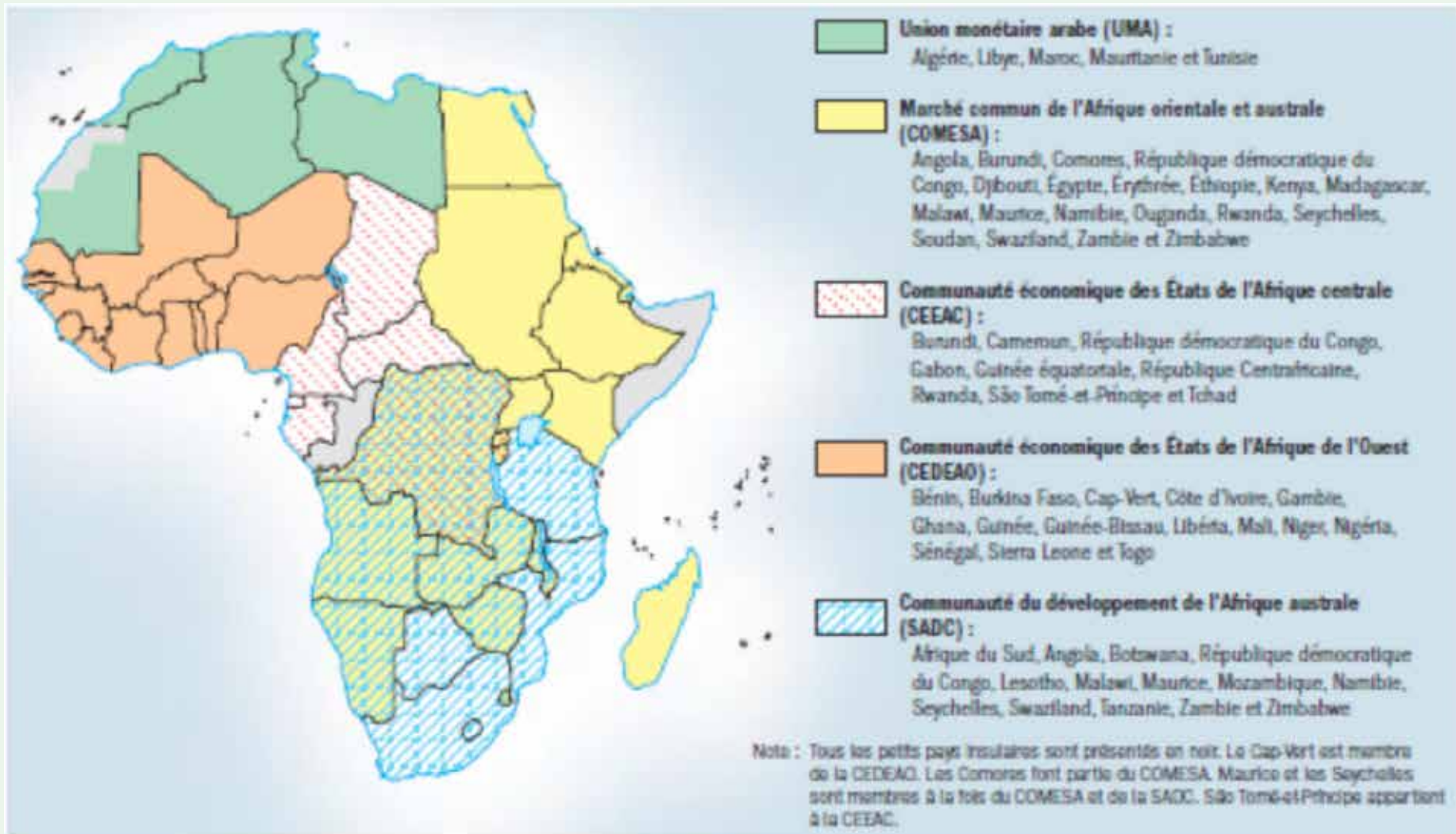


Les accords régionaux se sont beaucoup développés dans les années 1990. Ils peuvent être:

Types d'accord	Élimination des tarifs et quotas	TEC	Libre circulation des facteurs de production	Harmonisation de la politique économique	Unification politique et institutionnelle
ZLE	X				
UD	X	X			
MC	X	X	X		
UE	X	X	X	X	
UP	X	X	X	X	X

Renforcement de l'intégration

ZLE: Zone de libre échange; UD: Union douanière; MC: Marché commun;
UE: Union économique; UP: Union politique



Opportunités commerciales pour les opérateurs en Afrique de l'Ouest

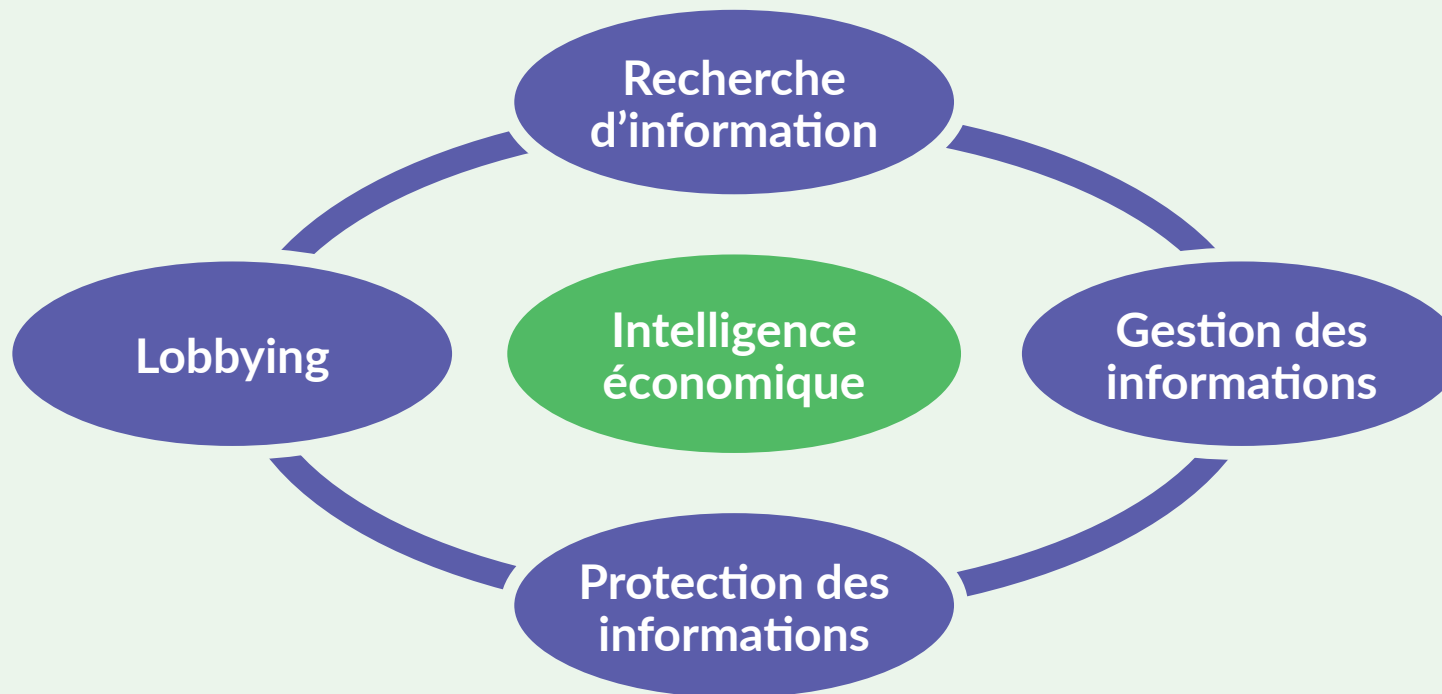
- UEMOA: monnaie commune, libre circulation des biens et des facteurs de production
- CEDEAO: schéma de libéralisation de la CEDEAO et libre circulation des personnes
- APE CEDEAO-Union européenne en cours de négociation: non signature du Nigéria et la Gambie
- African Growth Opportunity Act (AGOA)
- Initiative « Tout sauf les armes »
- Plusieurs accords bilatéraux comme Mali-Chine, etc.



Intelligence économique



- **Définition:** L'intelligence économique est un **outil de connaissance et de compréhension** permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre
- C'est l'ensemble des actions coordonnées de **recherche**, de **traitement**, de **distribution** et de **protection** de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement
- Cette gestion stratégique de l'information constitue un **levier majeur de la performance économique** et de l'emploi, aussi bien au niveau national qu'au niveau de l'entreprise



Sélection des sources d'information

- **Formelles:** presse, ouvrage, banques de données, brevets, informations légales, études publiques, sites web, ...
- **Informelles:** recueillies de diverses manières, en particulier les informations orales transmises par des concurrents, des fournisseurs, sur des salons, expositions, colloques, ...

Ou encore

- **Sources internes:** accessible aux membres de l'entreprises (revues professionnels, rapports de la force de vente sur les clients et concurrents, congrès, salons, ...)
- **Sources externes:** qui n'existe pas dans l'entreprise. Il faut donc faire appel à des « capteurs » externes (groupements professionnels, cabinets spécialisés dans la veille, etc.)

Collecte des données

- **Presse professionnelle:** première façon de collecter l'information utile à la veille. Les contenus importants sont saisis et stockés pour être diffusés
- **Internet:** base de données la plus riche du monde
- **Bases de données:**
 - identification de partenaires (Dun&Bradstreet, Kompass, Bottin des entreprises);
 - suivre l'actualité économique (Delphes, Business Wire, IAC Prompt)
 - connaître les éléments financiers d'une entreprise (Company intelligence, Euridile) et enfin obtenir des études de marché (Euromonitor, Frost&Sullivan Market Research)
- Salons professionnels; visites d'entreprise et missions d'étude; intervenants externes (experts externes,

Point de vue d'un Exportateur africain

■ Exemple de recherche d'information concernant le marché européen de la mangue par un exportateur sénégalais:

- Revue FruiTrop, dossier mangue www.fruitrop.com
- Internet: <https://www.espaceagro.com>
<https://www.fructidor.fr>
<https://www.societe.com>
- Éléments financiers sur sociétés
- Salons professionnels
Fruit Logistica , Berlin www.fruitlogistica.de
Sial, Paris www.sialparis.fr
FRUIT ATTRACTION, Madrid
www.fruitattraction.com/
- Visite d'entreprise
MIN de Rungis, Paris
MIN de Berlin, de Turin, Milan, etc...
MIN de Casablanca
- Organismes de promotion
COLEACP, Paris, Bruxelles
ASEPEX, Dakar
TC/CCI Genève
CIRAD, Montpellier



- L'intelligence éco s'appuie sur « la **veille stratégique** » qui représente un effort de **surveillance constant** des marchés et s'attache à provoquer des **questionnements**, susceptibles de déboucher sur des études ultérieurement
- La veille s'impose comme un outil pour mieux faire face aux profondes **mutations de l'environnement économique** et de la circulation instantanée de l'information

Elle permet de:

Détecter et
suivre les concurrents
(nationaux,
régionaux
ou internationaux)

S'informer
sur l'évolution
sur tous marchés
(par pays et
par produits)

Pénétrer en premier
les marchés
les plus prometteurs

Protéger
le patrimoine
de la firme
(brevets, marques,
licence,
droits d'auteurs,
etc.)

Influencer
les acteurs
(parlementaires,
associations
de consommateur)
via lobbying

Les différents types de veille

	Veille technologique	Veille concurrentielle	Veille commerciale	Veille environnementale
Facteurs surveillés	Concurrents Substituts (brevets, nouveaux concepts, ...)	Concurrents Entrants potentiels	Clients Fournisseurs	Observation globale du secteur
Objectifs	Identifier les axes de recherche et les marchés de demain	Identifier les concurrents et les modes de concurrence	Connaître l'évolution des clients actuels Identifier des prospects	Pilotage de la situation globale de l'entreprise

Les différents modes de traitement de veille

	Profils / portraits	Notes d'étonnement	Notes de conjoncture	Études
Objectif	Décrire le profil d'un concurrent ou d'un client	Attirer l'attention sur un fait surprenant	Suivre l'actualité dans un domaine précis	Étudier un sujet en profondeur
Contenu	Questionnaire standardisé, régulièrement complété et réactualisé	Bref communiqué ponctuel sur des observations conduites lors de lecture, de visite, de salons	Tableau de bord standardisé Outils de synthèse périodique des évolutions du marché	Rapport de plusieurs pages, qui synthétise les connaissances sur un sujet

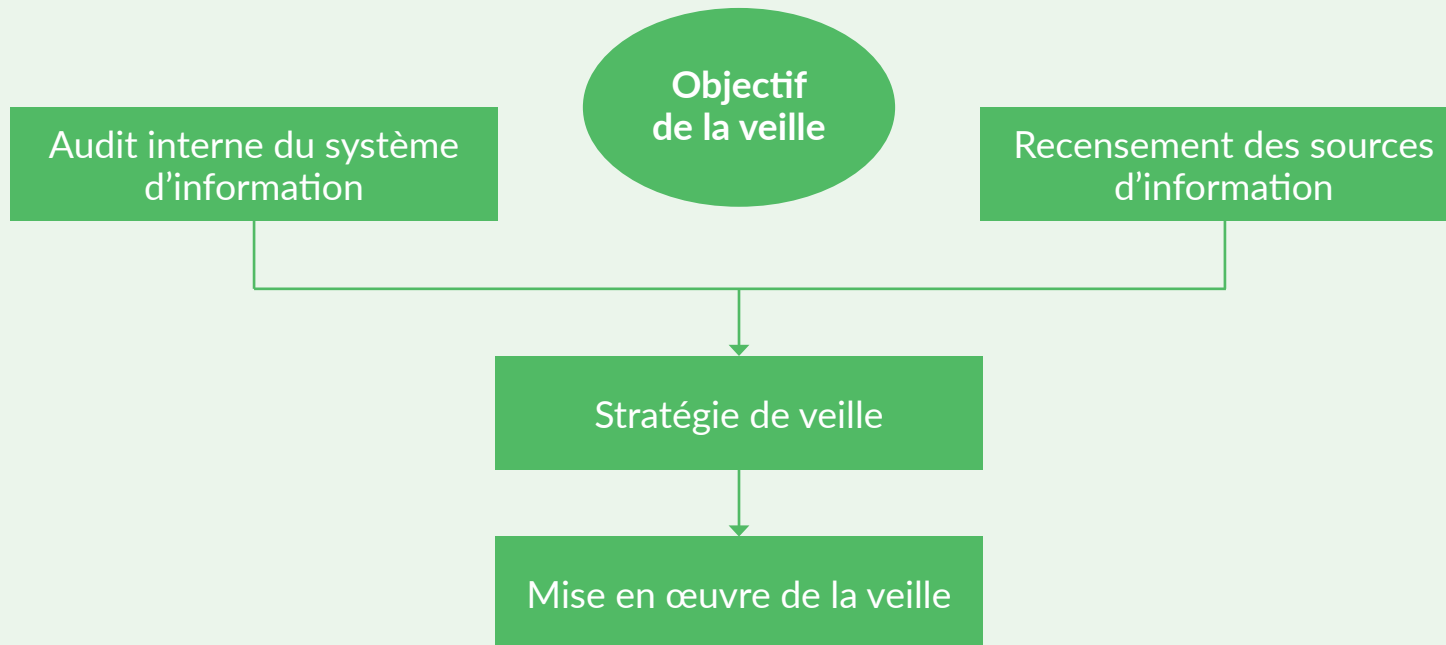
Diffusion de l'information

- Ciblage parfait de l'information recherchée (logique pull): les opérationnels vont chercher les informations dont ils ont besoin (existence d'intranet)
- Informer le plus grand nombre (logique push): diriger l'information nécessaire vers les bons destinataires sous forme de notes de service, messagerie électronique interne, lettre d'information, etc.

Couleurs de l'information

- **Blanche:** lorsque la diffusion est sans restrictions
- **Grise:** lorsqu'elle est diffusée dans un cercle restreint; mais elle est non secrète
- **Noire:** lorsqu'elle relève d'une démarche clandestine ou lorsque l'accès aux données est illégal.

Trois étapes préalables: fixation des objectifs de la veille dans la firme; audit interne du système d'information et recensement des sources d'information



Plan de veille précis qui détermine

- Un **plan de recherche** (axes principaux de la veille): avec pour chaque axe le détail des thèmes particuliers, les sources envisagées et une évaluation des coûts d'accès.
- Une **proposition de système d'organisation interne** pour accompagner la veille: niveau du système informatique (des dispositions comme Google alerte, Netvibes, etc.) et structures appropriées pour gérer la veille, càd recherche, collecte et traitement de l'information

Structure d'une cellule de veille

Type d'organisation	Avantages	Inconvénients
Une personne qui assure des fonctions de veille en plus de ses fonctions	Solution la moins coûteuse	Limites du temps et des moyens disponibles
Une personne ou une cellule dédiée à la veille	Connaissances techniques de recherche de données Temps nécessaire à sa collecte et à son traitement	Déconnexion du reste de l'entreprise
Un réseau de veilleurs animé par un responsable de veille à temps plein	Les veilleurs connaissent les thèmes sur lesquels ils travaillent Ils sont motivés à être acteurs de la veille	Problème du temps disponible Problème de la formation à la collecte et au traitement de l'information

Point de vue d'un Exportateur africain



Les trois sources d'information ci-dessous permettent de fournir la majorité des informations nécessaires à une entreprise:

- *Internet: une mine inépuisable d'informations sur les produits, les marchés, la concurrence. Il apporte 90% des réponses à la veille stratégique et à la surveillance d'un marché étudié. Tout se « googelise »: un nom de société, un nom de dirigeant, un nom de produit...Les résultats sont souvent étonnants et instructifs.*
- *Les organisations internationales (ONU, Banque mondiale, ONG,...) et organisations professionnelles liées à un produit: Ces organisations publient des études détaillées sur les chaînes de valeur.*
- *Les expositions professionnelles.*

Diagnostic export et la sélection des marchés

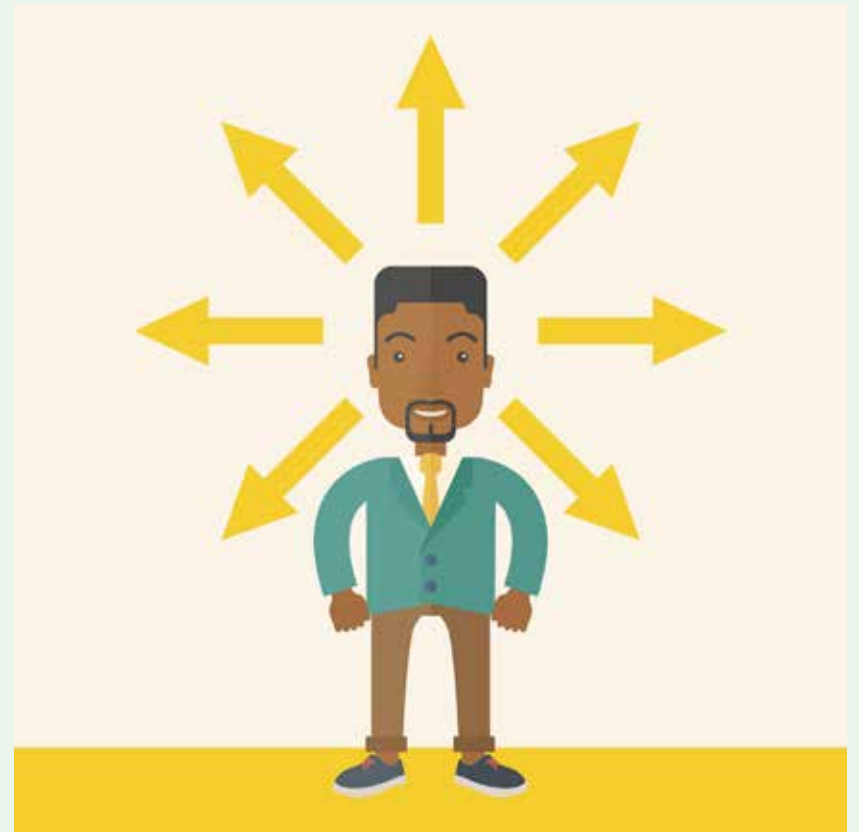




Diagnostic export et la sélection des marchés

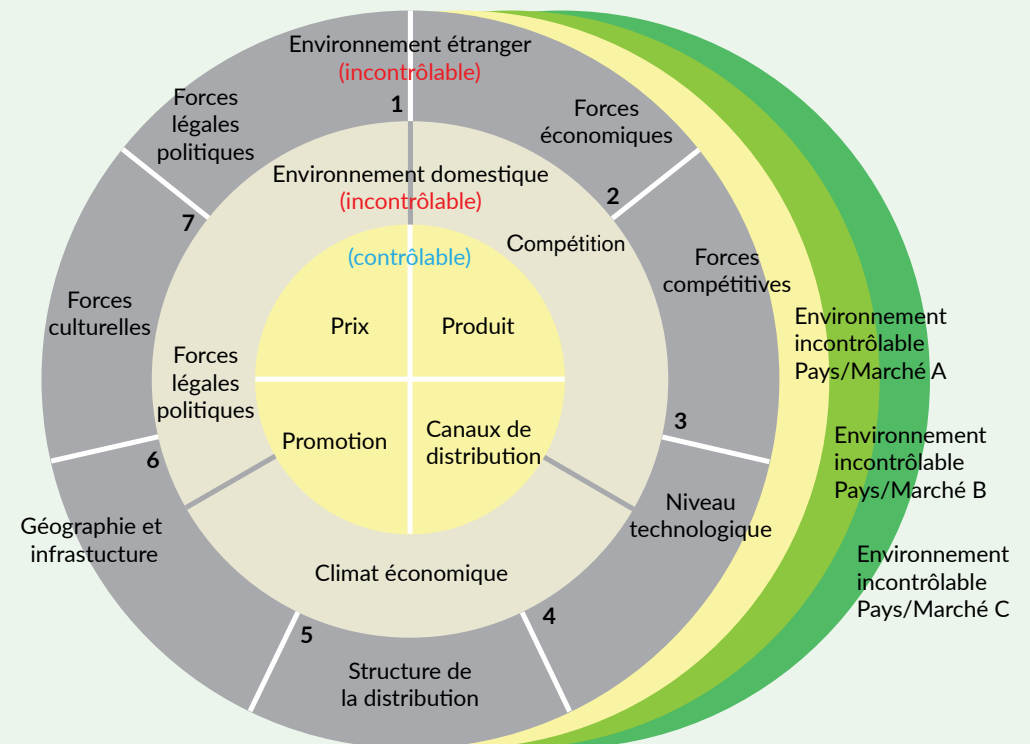
- L'exportation, et donc le choix d'un marché, est une décision se prenant après une **analyse poussée des capacités de l'entreprise** afin **d'évaluer ses chances de réussite**.
 - Cette démarche **limite les risques et facilite l'approche**
 - Elle doit s'appuyer sur des **dispositifs de compréhension des marchés** qui vont fournir, aux décideurs, les informations nécessaires à la prise de décision
 - La décision d'exporter **engage durablement** l'entreprise et a **plusieurs incidences** qu'il faut minutieusement analyser.
- Diagnostic export
 - Important du diagnostic
 - Modèles de diagnostic
 - Indicateurs de diagnostic
 - Indicateurs de l'outil de production
 - Indicateurs de la capacité financière
 - Indicateurs sur les produits
 - Le degré de préparation à l'export
 - Sélection des marchés
 - L'approche macrosegmentation
 - L'approche multicritères des marchés

- Définition: l'analyse stratégique ou diagnostic regroupe l'ensemble des méthodes et outils permettant de comprendre dans quelle situation se trouve l'entreprise par rapport son environnement et quels atouts elle dispose en termes de ressources et de compétences
- Le diagnostic stratégique est la composante rationnelle du processus de décision qui doit conduire à formuler les choix à long terme de l'entreprise
- Objectifs:
 - Base du choix stratégique
 - Vise à obtenir un avantage concurrentiel



- La diagnostic est une **étape primordiale** permettant d'analyser les **capacités d'une entreprise à s'internationaliser** et définir la **stratégie adéquate**
- Elle permet de répondre aux questions suivantes:
 - Est-elle prête à exporter?
 - Que peut-elle exporter ? via quelle stratégie? vers quel marché?
 - Pourquoi devrait-elle exporter? Quels sont les avantages pour l'entreprise?
 - Quels sont les coûts et les efforts impliqués?
 - Est-elle prête à s'engager dans le développement des exportations à long terme?

Le diagnostic est d'autant plus nécessaire que les firmes font face à **plusieurs facteurs incontrôlables**



A l'international, l'entreprise est donc **exposée à plusieurs risques**:

- liés à la **situation économique, politique ou géographique**
- liés à la **législation ou à la réglementation locale**
- liés aux **opérations d'investissement ou de financement**
- liés aux **problèmes inhérents à l'entreprise elle-même**
- liés aux **problèmes de la logistique**
- liés à la mise en œuvre de la **démarche marketing**

■ Le Diagnostic, qui peut être **interne ou externe**, est le résultat d'une **démarche séquentielle à l'international très structurée**.

■ Le diagnostic interne permet de déterminer:

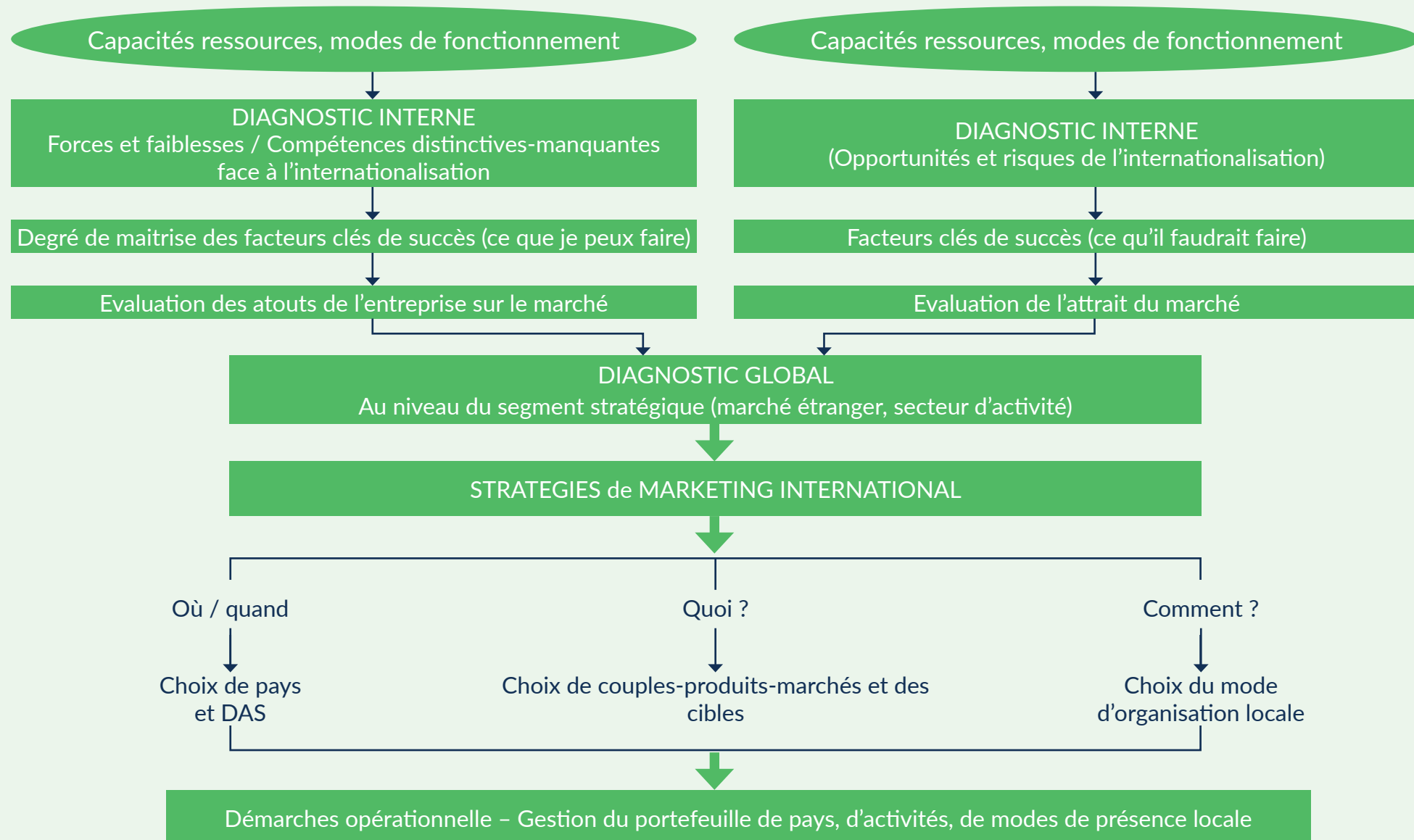
- la capacité de l'entreprise à **s'internationaliser**
- la capacité de l'entreprise à **s'implanter sur un ou plusieurs marchés**
- la capacité de l'entreprise à se **développer à l'international de manière intégrée**

■ Le **diagnostic externe** permet de :

- analyser les **opportunités** et risques de l'internationalisation
- déterminer les **facteurs clés de succès (FCS)**



Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international (selon Usinier)



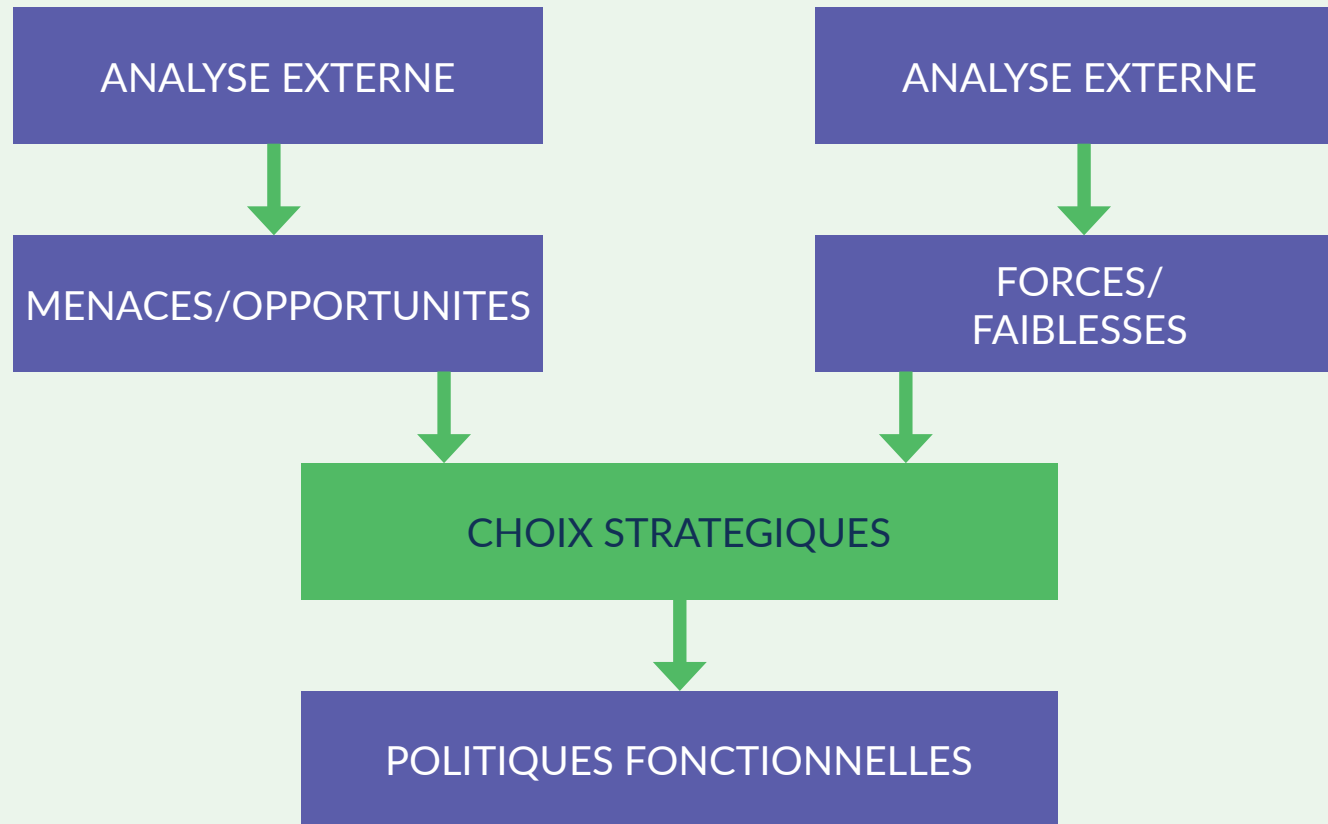


Etapas de la démarche de l'entreprise à l'international (selon Usinier)

On distingue les étapes suivantes :

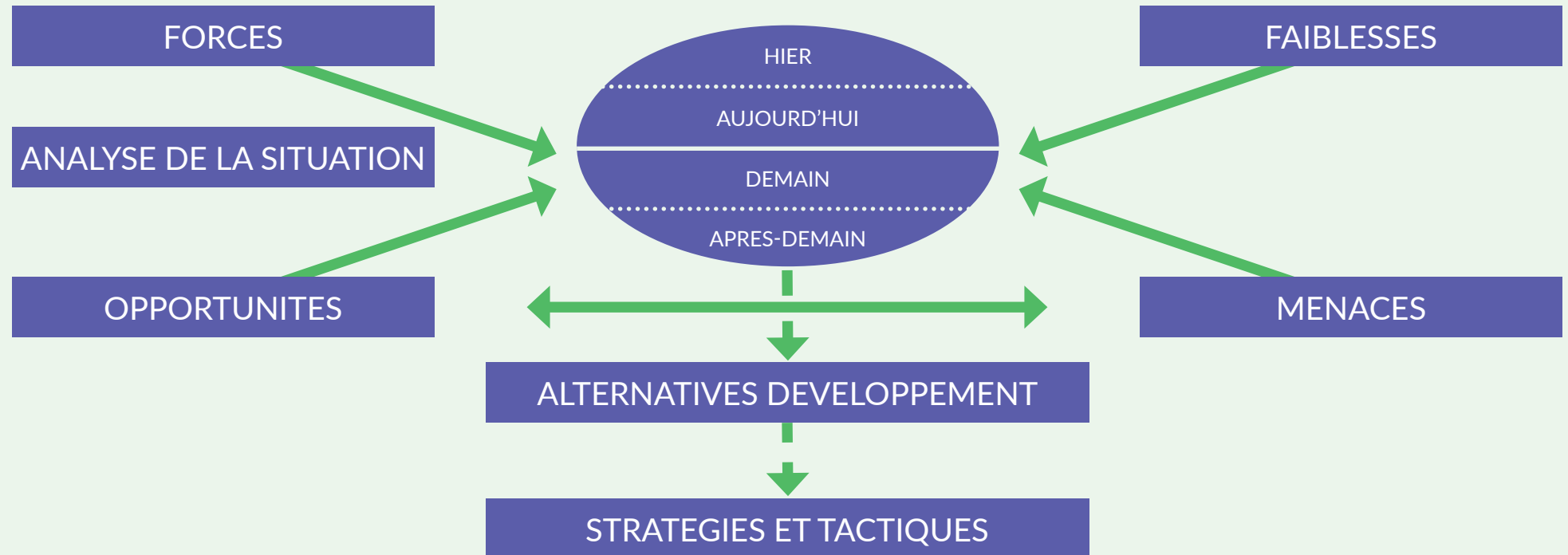
- la phase du diagnostic qui permet d'identifier les facteurs-clés de succès et les facteurs du macro-environnement
- la prise de décision pour s'engager sur un ou plusieurs marchés à l'export
- le choix du ou des marchés étrangers cibles
- le choix des moyens d'accès aux marchés cibles
- l'élaboration du programme de marketing international - le choix de la structure adéquate
- le suivi et le contrôle du processus
- la remédiation

Le modèle LCAG



Problématique: comme se prémunir des menaces et saisir les opportunités en fonction des capacités ou incapacités

La matrice MOFF (SWOT)



Diagnosics externe et interne	Forces	Faiblesses
Opportunités	Exploiter les forces pour s'emparer des opportunités	Réduire les faiblesses ou acquérir des compétences
Menaces	Exploiter les forces pour limiter les menaces	Réduire ses faiblesses pour diminuer les menaces

Point de vue d'un Exportateur africain



FORCES

l'excellente image des fruits de Guinée
La Guinée est le pays de la mangue.
Nouvelle origine sur le marché européen.
Excellente qualité de la Kent de Kindia

FAIBLESSE

pas encore d'image de marque
Manque de formation du personnel
Capacité financière à développer
Pas d'expérience à l'international

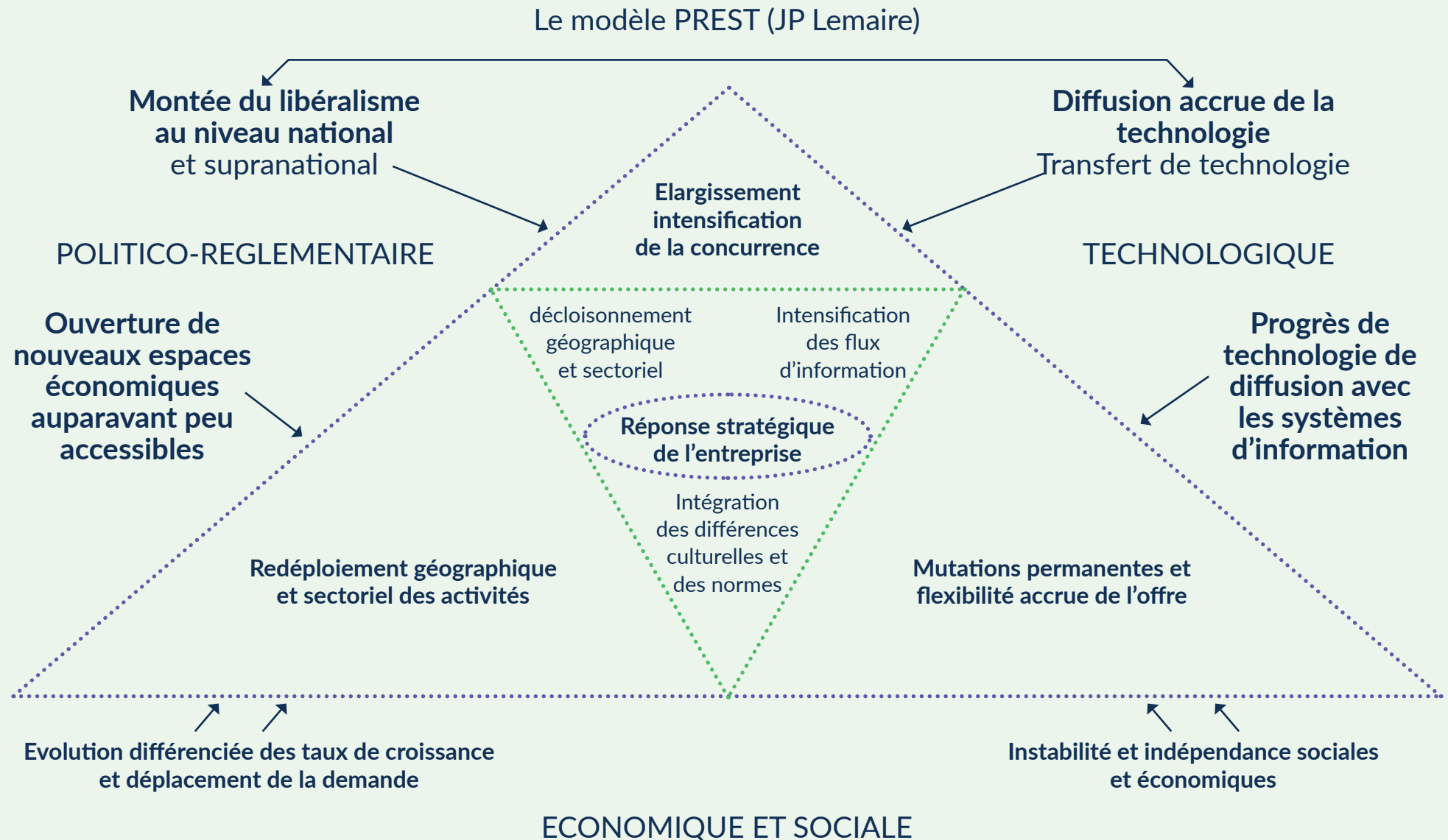
SWOT Fédération producteurs mangues de Kindia

OPPORTUNITES

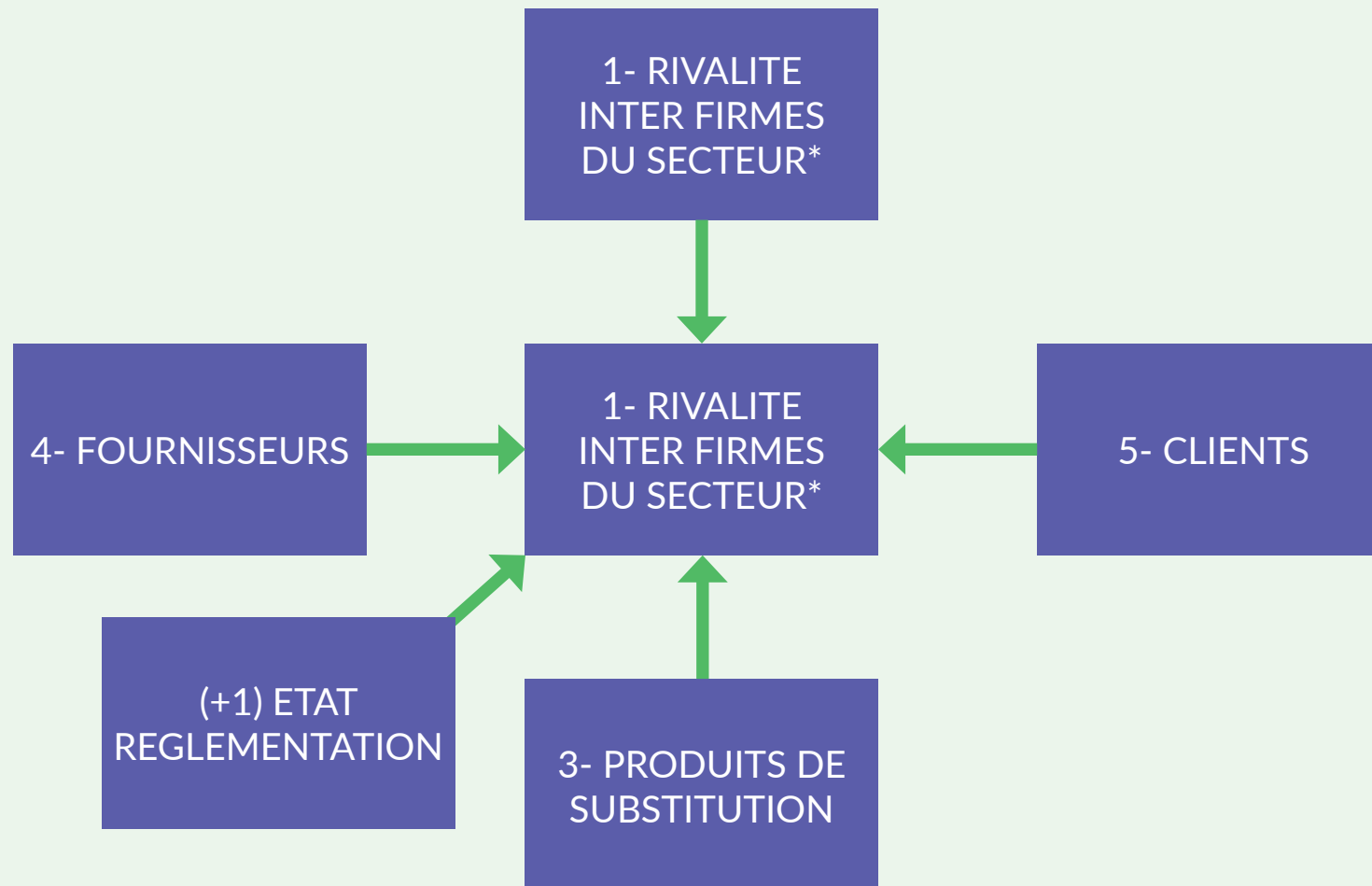
Marché de la mangue en forte hausse.
Accès à de nouveaux marchés

MENACES

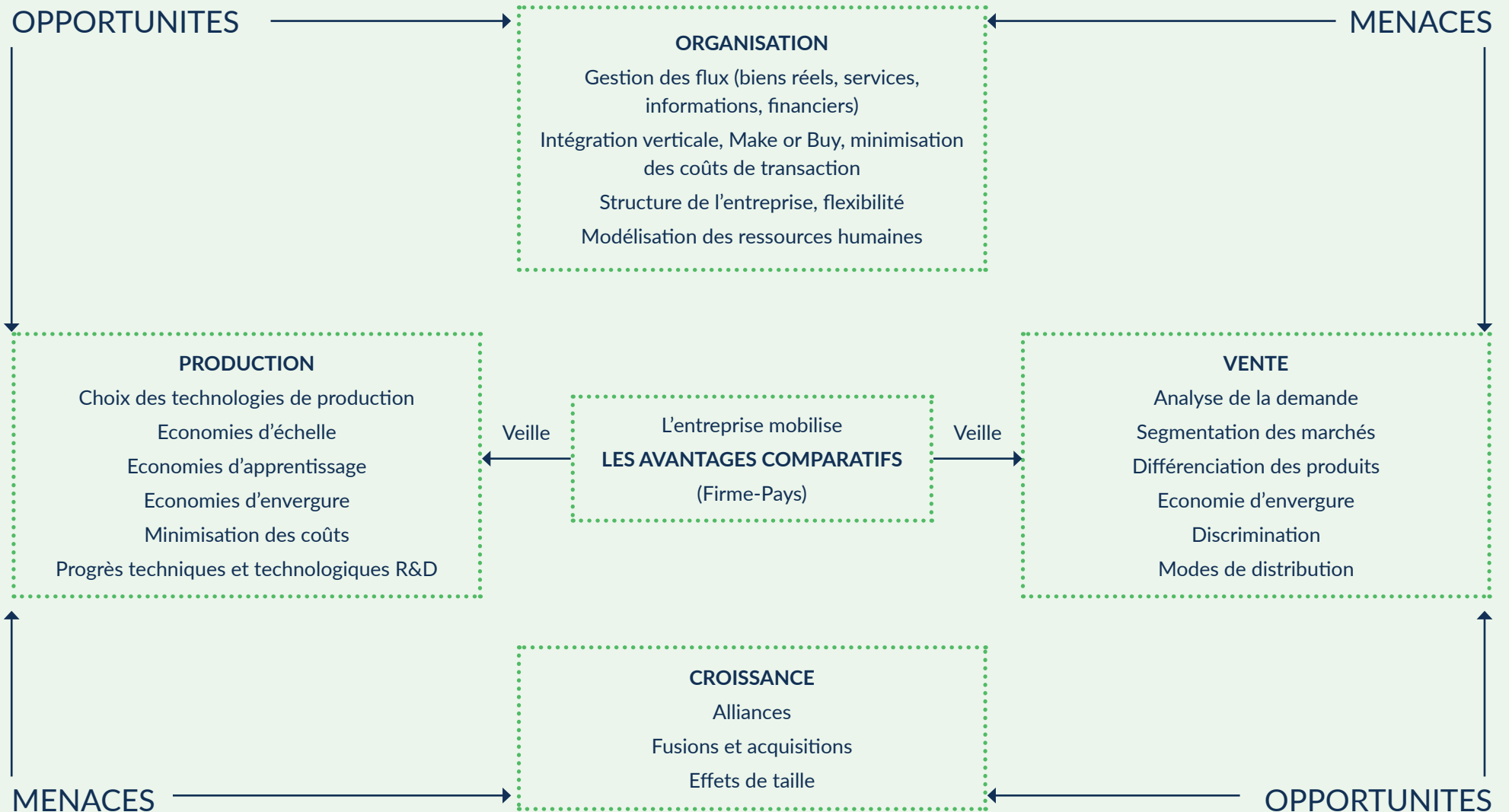
Concurrence directe avec la Côte d'Ivoire.
Concurrence avec l'Amérique latine.
Non contrôle de la mouche du fruit.



Analyse de l'environnement: schémas de PORTER (5 forces +1)

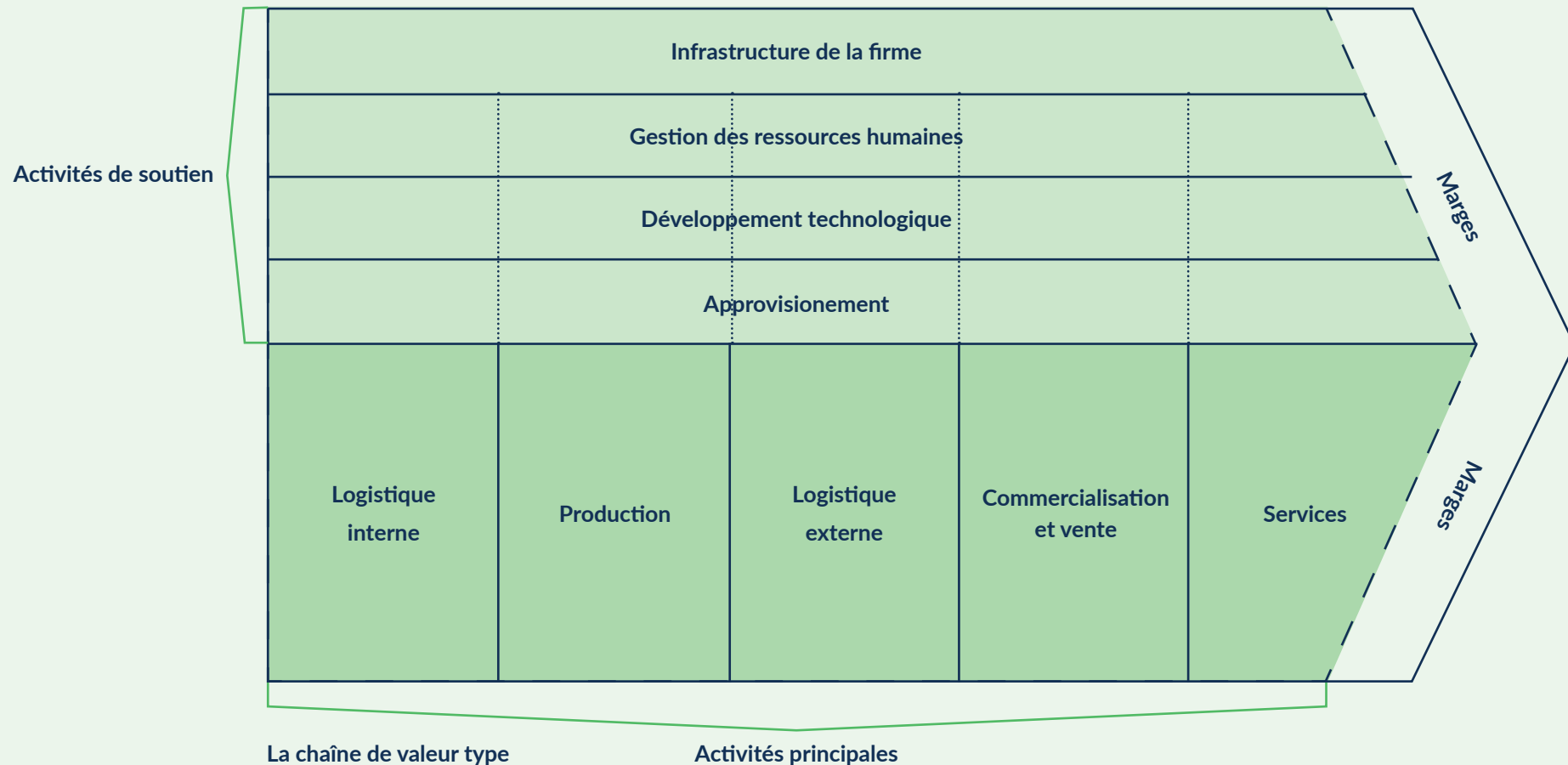


Les paramètres du champ concurrentiel (Porter, 1982)



	Clients	Fournisseurs	Concurrents	Nouveaux entrants	Produits substitués
Objectifs stratégiques	Attirer de nouveaux clients et enfermer les clients actuels en créant des coûts de transfert	Enfermer les fournisseurs actuels en créant des coûts de transfert	Exclure la concurrence de la compétition	Créer des barrières à l'entrée dans l'industrie	Rendre la substitution difficile, voire impossible à mettre en œuvre
Domination par les coûts	Offrir des prix plus bas	Aider les fournisseurs à réduire leur coûts	Vendre moins cher que les concurrents	Rendre l'investissement initial indésirable	Rendre la substitution économiquement irréalisable
Différenciation	Fournir une meilleure qualité de produit et un service supérieur	Aider les fournisseurs à améliorer leur service	Combattre la concurrence avec des caractéristiques uniques	Compliciter les décisions d'entrée sur le marché	Fournir les caractéristiques des substitués
Spécialisation	Introduire de nouveaux biens et services sur de nouveaux marchés	Créer un service d'approvisionnement unique ou des alliances avec les fournisseurs	Fournir des biens et services inégaux	Pénétrer le marché des concurrents éventuels	Fabriquer des biens et des produits de substitution

L'approche par la chaîne de valeur (M. Porter)



Exemple: une firme de parfum a deux principaux FCS qui sont la **capacité d'innover** et **l'image de la marque** => (R&D et marketing)
Externalisation de certaines activités de la chaîne à des partenaires



Étapes à suivre

De manière plus générale, l'entreprise devra passer par les cinq étapes suivantes pour construire une démarche marketing à l'international cohérente :

- 1 maîtrise des compétences et savoir-faire liés à son activité (**savoir-fabriquer**)
- 2 maîtrise des contraintes logistiques liées au commerce international (**savoir-livrer**)
- 3 maîtrise des circuits de distribution à l'export (**savoir-vendre**)
- 4 maîtrise des choix de développement stratégique à l'international (**savoir-manager**)
- 5 maîtrise des contraintes commerciales, financières, techniques, réglementaires inhérentes aux relations commerciales à l'international (**savoir marketing**)

Point de vue d'un Exportateur africain



- Ces cinq étapes sont primordiales pour développer l'exportation.
- *Savoir fabriquer: prouver l'intérêt de marchés export, réussir un test grandeur nature..et ne pas pouvoir livrer par manque de produits à livrer (ananas avion guinéens sur le Maroc).*
- *Savoir livrer: recevoir un marché et mal le livrer du fait de la logistique (container maritime ananas-bateau du Bénin sur le Maroc).*
- *Savoir marketing: prouver le succès mais ne pas pouvoir suivre par manque de financement*

Les cinq étapes précédentes sont primordiales pour développer l'exportation; en particulier:

1 **Savoir fabriquer**

Exemple le cas de l'exportation d'ananas-avion de Guinée vers le Maroc.

Un test grandeur nature en 2011 à Casablanca et Rabat a démontré l'intérêt et la faisabilité du projet, mais les producteurs Guinéens n'ont pas pu livrer les clients dans la régularité, par manque de fruits disponibles sur les plantations répondant aux exigences client.

Ce marché a du être stoppé prématurément...

Point de vue d'un Exportateur africain

2 **Savoir livrer**

Exemple du cas de l'exportation d'ananas-bateau du Bénin vers le Maroc a été développé en 2012/ 2013:

Le Maroc, important ses ananas-bateau depuis le Costa-Rica, était très intéressé par cette collaboration avec l'Afrique.

Un container réfrigéré 20' a été mis à disposition des producteurs béninois sur les plantations à Allada, mais le temps de remplissage du container et le transit-time de Cotonou à Casablanca a été trop long: les ananas sont arrivés pourris.

Fin du marché potentiel.



3 **Savoir marketing**

Exemple du cas de l'exportation des mangues Kent-avion d'Afrique de l'ouest vers les marchés européens:

Le marché présente un grand potentiel mais très peu d'exportateurs africains ont suivi l'évolution rapide des exigences des grossistes européens, en particulier vers le « prêt à consommer ».

De plus, beaucoup d'exportateurs africains ne disposent pas des ressources financières pour investir dans les cartons et la mise aux normes type GlobalGAP.

Pour ces raisons, beaucoup de grossistes français décident de ne plus travailler avec les exportateurs africains et de se concentrer sur les origines Amérique-Latine.

Pour se lancer à l'export, il faut :	Domaines correspondants du diagnostic
augmenter et adapter la production	capacité et adaptabilité de l'appareil productif
investir (pour augmenter la production, prospecter, adapter les produits, les protéger juridiquement, former, former le personnel, distribuer à l'étranger, etc.)	capacités financières et volonté d'investir
proposer des produits compétitifs et adaptés au marché	caractéristiques des produits ou services proposés par l'entreprise
Disposer d'un minimum de compétences techniques spécifiques à l'exportation	degré de préparation à l'export
Disposer d'un management rigoureux, performant , ouvert	qualité du management

L'exportation affecte la capacité de l'entreprise à trois niveaux

- **l'investissement** : investissement dans l'outil de production, investissements commerciaux, investissements dans les réseaux de distribution à l'étranger
- **besoin en fonds de roulement** : augmentation des stocks, alourdissement des crédits-clients
- **risque financier** : risque de non-paiement, risque de change

Indicateur	Fonction
Taux d'utilisation de la capacité de production	Un taux proche de 100 % révèle la nécessité d'investissements additionnels pour l'exportation, mais aussi une fabrication au coût de revient minimum : l'augmentation de la capacité de production peut entraîner sur le court terme une hausse du coût moyen des produits fabriqués.
Âge moyen du matériel	De signification très variables selon les secteurs d'activité, cet indicateur renseigne sur les prochains investissements de renouvellement.
Degré d'automatisation et de modernité du matériel	Permet d'évaluer la rapidité de réaction aux contraintes de fabrication induites par l'exportation.
Existence et efficacité du contrôle qualité (agrée norme ISO 9000 notamment)	Mesure l'aptitude à proposer des produits de qualité constante parce que régulièrement contrôlée, ce qui est indispensable à l'exportation.
Maîtrise des goulets d'étranglement (main d'œuvre, fournisseurs ou sous-traitants)	Permet de s'assurer qu'en amont, aucun obstacle ne s'opposera à l'accroissement de l'activité.
Existence d'un bureau des méthodes	Dénote la recherche permanente de l'efficacité dans l'organisation de la production.
Souplesse des procédures de fabrication	Permet de s'assurer de l'adaptabilité des processus de fabrication aux exigences des marchés étrangers.
Production répondant aux normes environnementales	La direction a-t-elle mis en place ces indicateurs pour le marché national, ceux-ci sont-ils un argument sur le marché étranger ?

Point de vue d'un Exportateur africain

Attention! De nombreuses demandes d'importation de produits africains ne débouchent pas car les capacités des entreprises de la région ne suivent pas en matière de:

- **Régularité de la production:** Le lancement d'un nouveau produit nécessite une fourniture régulière
- **Emballage:** C'est le premier contact avec le produit. Les produits doivent être calibrés et homogènes dans un emballage donné
- **Traçabilité:** Assurer la traçabilité d'un produit devient de plus en plus souvent obligatoire (de la fourche à la fourchette)
- **Certification:** Notamment la certification ISO9000 pour l'industrie et la certification GlobalGAP pour l'agriculture.



Indicateur	Fonction
Chiffres d'affaires (CA)	La stagnation de cet indicateur sera le signe d'un probable dysfonctionnement (produits non compétitifs, immobilisme commercial, etc.), excepté les cas (assez rare pour une entreprise qui débute à l'export) de saturation du marché intérieur.
Valeur ajoutée/CA	Les produits à forte valeur ajoutée supportent plus facilement les coûts logistiques liées à l'exportation.
Bénéfice/CA	Cet indicateur permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise : il est évident que pour investir, il faut gagner de l'argent.
Fonds de roulement/besoin en fonds de roulement	L'exportation va induire des besoins en fonds de roulement : cet indicateur (dont la signification est à relativiser en fonction du secteur d'activité) permet de savoir si l'entreprise pourra y faire face.
Stocks/CA	Il convient d'apprécier l'évolution du ratio et ses variations saisonnières : l'exportation peut dans certains cas contribuer à réguler l'activité.
Autonomie financière (dettes à MT et LT/ fonds propres)	Elle détermine la capacité d'emprunt de l'entreprise : un endettement trop important limite les possibilités d'emprunt et les possibilités d'investissement.
Souplesse des procédures de fabrication	Permet de s'assurer de l'adaptabilité des processus de fabrication aux exigences des marchés étrangers.
Production répondant aux normes environnementales	La direction a-t-elle mis en place ces indicateurs pour le marché national, ceux-ci sont-ils un argument sur le marché étranger ?

Point de vue d'un Exportateur africain

Le bénéfice, plus que le chiffre d'affaire, est l'indicateur financier clé de tout entrepreneur.

Attention: La capacité financière d'une entreprise est essentielle pour assurer son développement et sa réussite à l'exportation. Les idées seules ne suffisent pas.

La difficulté de recourir à un appui bancaire et financier structuré est une des causes majeures de la stagnation de nombre de sociétés africaines.



Critères physique

Indicateur	Interprétation
Rapport poids/valeur, Volume/valeur	Un produit pondéreux ou volumineux de faible valeur unitaire est difficile à exporter à prix compétitifs.
Fragilité	Les produits fragiles exigent un emballage coûteux, susceptible de grever le coût de revient export.
Durée de vie	C'est la longévité « physique » du produit acheté (par exemple, les produits frais ont une durée de vie très courte, ce qui induit des coûts logistiques élevés).
Marge unitaire	Elle peut être obtenue de deux manières soit à partir de coûts de revient complet, soit à partir du coût variable en fonction des objectifs sur le marché. Mais elle doit être la plus élevée possible. Elle doit être confortable : en effet, si la marge unitaire est déjà faible sur le marché domestique, il sera difficile d'amortir les induits par l'exportation.
Marque	Si l'on veut la conserver, cela impose une protection internationale et un mode de commercialisation laissant à l'entreprise la maîtrise de sa marque (Voir module 8, « le produit »)
Lieu de fabrication	Le « made in » peut remplacer la marque dans certains cas (par ex., le « made in France » est synonyme de luxe, d'élitisme, etc.). Dans d'autres cas, il peut permettre de réaliser des économies sur les droits de douane. Cela dit, il faut veiller par ailleurs aux susceptibilités locales.
Contraintes de SAV, de stock	Ces éléments auront des incidences évidentes sur l'organisation, les investissements nécessaires, et sur la politique de distribution.

Critères réglementaires

Indicateur	Interprétation
Conformité aux normes internationales	L'entreprise qui a conçu dès le départ son produit dans une optique internationale dispose évidemment d'un atout important : l'adaptation ne sera peut-être pas nécessaire ou exigera un minimum d'interventions (voir module 8, « le produit »).
Sujétions tarifaires probables, inhérentes à la nature même du produit	Ces sujétions concernent notamment les produits agroalimentaires, dangereux, pharmaceutiques et médicaux : on les retrouve dans tous les pays.

■ Connaissance des formalités et aides à l'export

- Connaissance du personnel sur les obligations déclaratives à l'export
- Connaissance sur les intervenants et leur rôle respectif (transitaires, assureurs, douane, etc.)
- Connaissance sur les organismes d'information

■ Compétences techniques en matière d'exportation

- les contrats de vente internationaux et les incoterms
- les modes de règlement diminuant les risques et spécifiques au commerce international
- le financement et le risque de change
- gestion du risque de crédit

■ Potentiel humain (niveau linguistique, motivation, rigueur, etc.)

Expérience à l'export

Indicateur	Interprétation
Ratio CA export/CA	L'entreprise qui a conçu dès le départ son produit dans une optique internationale dispose évidemment d'un atout important : l'adaptation ne sera peut-être pas nécessaire ou exigera un minimum d'interventions (voir module 8, « le produit »).
France	Indicateur synthétique de l'expérience à l'export, mais dépend aussi des incoterms utilisés.
Nombre de visite à l'étranger par an	Donne des indicateurs sur l'ouverture vers l'étranger (même s'il s'agit de rechercher seulement des fournisseurs).
Politique de collecte des informations sur marchés étrangers	Permet de vérifier si l'entreprise : <ul style="list-style-type: none">- s'est déjà penchée sur le problème de l'exportation;- sait déjà comment prospecter;- emploie une méthode rationnelle de collecte des informations sur les marchés étrangers.

Dynamisme commercial

Indicateur	Interprétation
Taux de croissance des ventes en volume et en valeur	Rapproché des taux moyen du secteur, cet indicateur évalue les performances commerciales de l'entreprise.
Délai moyen de réponse aux demandes	Mesure la réactivité de l'entreprise face aux sollicitations de ses clients ou prospects.
Taux de renouvellement de la clientèle et de la gamme	Révèle la capacité de l'entreprise à prospecter et à innover.

Capacité de prévision

Indicateur	Interprétation
Dates des derniers plans (marketing, d'investissement, etc.), et périodicité	S'assurer que l'entreprise a une vision claire de son avenir et ne se contente pas de « vivre au jour le jour » : être présent durablement sur un marché étranger exige qu'on se fixe des objectifs et que l'on planifie son développement.
Fréquence des réunions de fixation d'objectifs (à CT, MT, LT)	Permet d'apprécier la politique de suivi des axes de développement et de motivation du personnel.
Taux de renouvellement de la clientèle et de la gamme	Révèle la capacité de l'entreprise à prospecter et à innover.

Savoir-faire de l'entreprise

Indicateur	Interprétation
Dépôt de brevets, dessins et modèles au cours des cinq dernières années	Évalue la créativité de l'entreprise et sa politique en matière de protection de son savoir-faire.
Indice de notoriété de l'entreprise dans son secteur d'activité	L'entreprise fait-elle partie des leaders dans son secteur, et qu'elle est l'image forgée auprès de ses partenaires et de ses concurrents ?
Types de périodicité des tableaux de bord	Permet d'apprécier la rigueur indispensable à l'export, où tout amateurisme est très rapidement sanctionné.

Capacité du manager

Indicateur	Interprétation
Processus de prise de décision	S'assurer que l'entreprise a une vision claire de son avenir et ne se contente pas de « vivre au jour le jour » : être présent durablement sur un marché étranger exige qu'on se fixe des objectifs et que l'on planifie son développement.
Nombre d'incidents (réclamations, reports d'échéances, etc.) et modalités de traitements retenues	Évaluer la rapidité de réaction, l'aptitude face au changement, l'imagination, la créativité, qualité qui sont celles de tout bon manager. Elles sont encore plus importantes en commerce international, où l'environnement change constamment, où il faut savoir s'adapter et réagir rapidement, en tenant compte des particularités culturelles des interlocuteurs étrangers.
Types de périodicité des tableaux de bord	Permet d'apprécier la rigueur indispensable à l'export, où tout amateurisme est très rapidement sanctionné.

Point de vue d'un Exportateur africain

La Qualité et les compétences en management adéquates souvent insuffisantes sont une des raisons de l'échec sur les marchés d'exportation de beaucoup de sociétés africaines.

Il y a notamment un grand besoin de:

■ **Formations pratiques**

Ex: Une école d'Ingénieurs agronomes en Guinée dans laquelle les étudiants n'ont jamais vu un ordinateur, ni appris le management des hommes ou d'un projet. Ce sont des « super-agriculteurs hors pair », mais malheureusement incapables de manager une exploitation agricole.

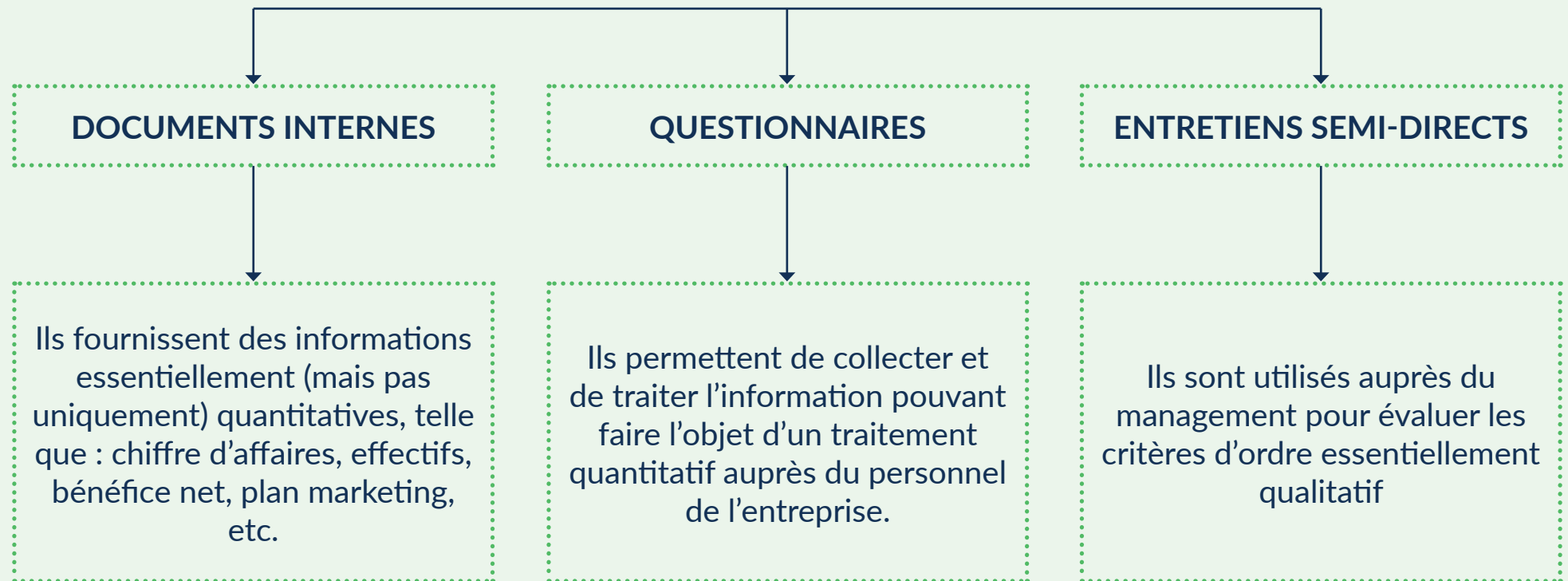
■ **Compétences linguistiques**

Ex: Des exportateurs visitent Fruit Logistica , Berlin, le plus grand salon international de fruits et légumes, et ne peuvent pas négocier en anglais avec les clients potentiels.





Les outils du diagnostic



L'entreprise qui se développe à l'export doit faire des choix:

- **en termes de pays cibles** elle peut concentrer ses efforts sur un petit nombre de pays ou, à l'inverse, opter pour le développement rapide sur plusieurs pays en même temps, quitte à revenir sur ses choix , à la lumière des résultats obtenus en termes de parts de marchés;
- elle peut **chercher de nouveaux marchés** dans les pays où elle est déjà ou, à l'inverse, rechercher de nouveaux pays, avec des segments de marchés similaires



SEGMENTATION DE MARCHÉS

CONCENTRATION

Stratégie de double concentration des entreprises qui démarrent à l'export :

- limitations des investissements nécessaires;
- prise de position fortes sur des créneaux où l'entreprise détient un avantage concurrentiel ;
- préparation des investissements futurs.

Stratégie de double concentration des entreprises qui démarrent à l'export :

- limitations des investissements nécessaires;
- prise de position fortes sur des créneaux où l'entreprise détient un avantage concurrentiel ;
- préparation des investissements futurs.

DISSÉMINATION

Stratégie géocentrée :

- entreprises très peu internationalisées avec un seul pays (le marché intérieur) ou quelques pays (marché intérieur + marchés de proximité) ;
- suppose que l'entreprise dispose d'une gamme étendue de produits, susceptible de toucher plusieurs segments.

Stratégie géocentrée :

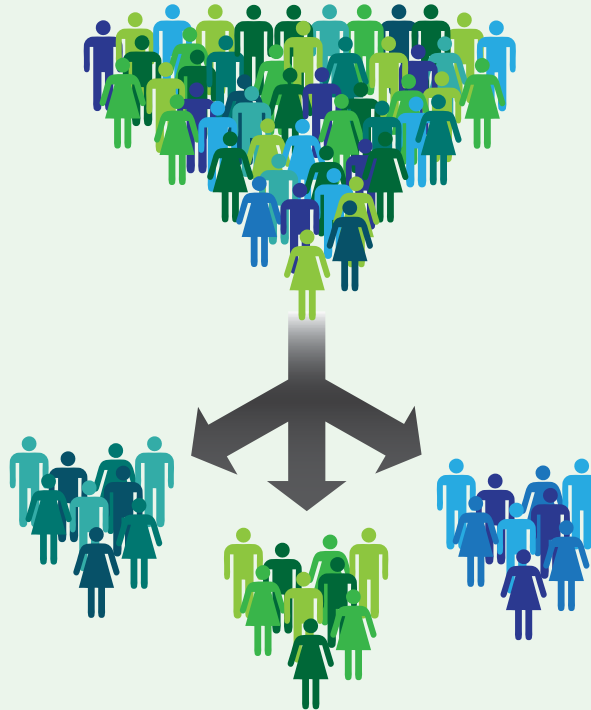
- entreprises très peu internationalisées avec un seul pays (le marché intérieur) ou quelques pays (marché intérieur + marchés de proximité) ;
- suppose que l'entreprise dispose d'une gamme étendue de produits, susceptible de toucher plusieurs segments.

CONCENTRATION

DISSÉMINATION

SEGMENTATION DE MARCHÉS

Méthodes de sélection => segmentation



1

L'approche macro segmentation

2

Le classement multicritère des marchés porteurs

- Cette approche consiste à regrouper les marchés aux caractéristiques homogènes en utilisant les **techniques d'analyse par grappe** => maximum de similitudes entre pays membres d'un même groupe et maximum de différence entre les groupes
- La méthode peut se développer en **quatre phases**:
 - 1 **Détermination d'une zone de prospection** (sur la base de critères logistique, socioculturels, éco, etc.)
 - 2 **Présélection d'un groupe de pays** par élimination des pays présentant des obstacles rédhibitoires (risque politique et/ou financier, par exemple)
 - 3 **Recueil des données** considérées comme pertinentes
 - 4 **Analyse des données** et détermination de groupes aux caractéristiques homogènes.

- Elle consiste à réunir sous la forme de **tableaux**, les informations essentielles sur le potentiel et l'accessibilité des marchés => **classement hiérarchisé des pays**
- Après avoir déterminé la zone et éliminé les marchés présentant des obstacles rédhibitoires, l'approche se fait en **quatre étapes**:
 - définition des critères pertinents, pour lesquels l'information est facile à obtenir;
 - élaboration d'une échelle de notation et de pondération des critères retenus;
 - recherche, pour chaque pays étudié, des informations nécessaires
 - Établissement du tableau de sélection et de détermination des marchés cibles

Critères	Pondération	Pays A	Pays B	Pays C	etc.
L'accessibilité du marché : <ul style="list-style-type: none"> • Facteurs physiques (desserte logistique, contraintes climatiques, etc.) • Facteurs socioculturels (barrière linguistiques, contexte historique, etc.) • Facteurs économique-politiques (situation économique, état des échanges commerciaux, relations bilatérales, etc.) 					
Le potentiel du marché <ul style="list-style-type: none"> • Demande <ul style="list-style-type: none"> - actuelle - potentielle - latente¹ • L'ouverture internationale du marché <ul style="list-style-type: none"> - importations et évolution - part des produits maliens dans les importations du pays 					
Le risque du pays <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité des transactions problèmes de financement retards de paiement • Sécurité des investissements (risques de confiscation, nationalisation, ingérence dans la gestion) 					
Totaux					

Point de vue d'un Exportateur africain

La sélection d'un nouveau marché est le plus souvent le résultat d'une rencontre, d'un projet, d'une demande

Exemples:

- Un importateur de Roumanie demande des containers de mangue de Côte d'Ivoire via le site gratuit spécialisé Fructidor.
- Un exportateur guinéen de mangues découvre sur le salon de l'Emballage de Ouagadougou un producteur de manchons de protection mangue sénégalais. Le produit est équivalent et deux fois moins cher que le manchon chinois utilisé jusqu'alors.



Connaissance des marchés d'exportation

1 ÉTUDE DE CAS



Connaissance des marchés d'exportation

Les pays membres de l'UEMOA ont plusieurs autres accords avec des pays ou des groupes de pays permettant à leurs entreprises d'exporter à des taux préférentiels vers ces pays ou groupes de pays. La connaissance de ces accords (régionaux, au niveau continental, bilatéraux) est nécessaire pour adopter une stratégie d'exportation pour les entreprises de l'UEMOA. Elle indique à ces entreprises les marchés relativement plus facile d'accès où elles font face à moins ou pas d'obstacles tarifaires.

I. Objectifs de l'étude :

Déterminer les principaux accords préférentiels de chaque pays membres de l'UEMOA dont leurs entreprises peuvent profiter pour élargir leurs marchés cibles

Quelle stratégie d'internationalisation les entreprises doivent-elles adopter étant donné les différents accords commerciaux de chaque pays

Choisir pour chaque pays membre de l'UEMOA un produit (phare ou à forte potentialité) et analyser comment les entreprises évoluant dans cette filière peuvent s'internationaliser en mesurant le risque et en évaluant leurs environnements.

II. Les accords préférentiels et choix d'un produit

Les entreprises exportatrices des pays membres de l'UEMOA peuvent bénéficier des avantages tarifaires dans plusieurs pays du monde en fonction des accords commerciaux de chaque pays.



Connaissance des marchés d'exportation

Choisissez un pays de l'UEMOA (le vôtre) puis dites quelles sont les meilleures opportunités de commerce (meilleurs marchés) pour ses entreprises exportatrices. Indiquez via quel accord.

Exemple : une entreprise malienne bénéficie des avantages dans les pays ou régions suivants :

Pays ou régions	Accords
UEMOA	Accord d'intégration commerciale et monétaire
CEDEAO	Accord d'intégration commerciale
UE	Initiative « tout sauf armes » et potentiellement l'APE UE-CEDEAO
États-Unis	AGOA
Chine	Accord bilatéral
Maroc	Accord bilatéral

Source à utiliser : Internet ; documents de l'ITC (document sur les mesures non tarifaires ou document sur la stratégie nationale d'exportation) ; document de la politique commerciale nationale ; etc.

Choisissez un produit sur lequel notre analyse va porter et motivez votre choix (ses performances à l'exportation, ses potentialités, sa contribution à l'emploi, etc.).

Exemple : Pour le Mali nous pouvons choisir la filière Mangue.

Motivation : La filière mangue est une filière d'exportation importante qui a été retenue parmi les six filières stratégiques à développer au Mali. En effet, si la part de la production destinée à l'exportation est encore très limitée au Mali, la mangue demeure le **premier fruit d'exportation du pays**, et ses ventes ont connu une croissance rapide au cours de la dernière décennie, passant de 7 000 tonnes de mangues fraîches exportées en 2007 à plus de 20 000 en 2016, pour des recettes d'exportation atteignant 8 157 millions de FCFA.

Connaissance des marchés d'exportation

III. Préparation à l'internationalisation

Les exportations et l'internationalisation sont des décisions difficiles à envisager et ensuite à prendre. Avant tout diagnostic approfondi, il faut se demander si l'on a une expertise suffisante, des produits à vendre en quantités suffisantes, dans un environnement concurrentiel acceptable avec plus de risques.

Quelles sont les premières questions importantes auxquelles une entreprise malienne productrice de mangues devrait répondre avant de s'internationaliser ?



Connaissance des marchés d'exportation

Complétez le tableau suivant en imaginant quel type de risques l'entreprise peut affronter sur les marchés internationaux. Ces risques sont-ils importants au sein de l'UEMOA ?

Catégories de risques	Exemples	Au sein de l'UEMOA OUI/NON
Risques liés à la situation économique, politique ou géographique		
Risques liés à la législation ou à la réglementation locale		
Risques liés aux opérations d'investissement ou de financement		
Risques liés aux problèmes inhérents à l'entreprise elle-même		
Risques liés aux problèmes de la logistique		
Risques liés à la mise en œuvre de la démarche marketing		

Effectuez une analyse **SWOT** des entreprises maliennes candidates à l'exportation de mangues

Analyser l'environnement à l'international des entreprises maliennes évoluant dans cette filière à l'aide de 5 forces+1 de PORTER

Connaissance des marchés d'exportation

IV. Vers où exporter ?

Choix d'un marché cible pour une entreprise malienne voulant exporter des mangues. Utilisez le tableau suivant :

Tableau d'évaluation des marchés cibles à l'export

Critères	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D
L'accessibilité du marché : Facteurs physiques ou géographique (desserte logistique, contraintes climatiques, etc.) Facteurs socioculturels (barrière linguistiques, contexte historique, etc.) Facteurs économique-politiques (situation économique, état des échanges commerciaux, relations bilatérales, etc.)				
Le potentiel du marché : Demande actuelle Demande potentielle % des importations de mangues dans le pays % des importations de mangues maliennes dans le pays Le risque du pays : Sécurité des transactions Sécurité des investissements (risques de confiscation, nationalisation, ingérence dans la gestion) Stabilité politique Niveau de développement				
Potentiel stratégique de l'entreprise : Capacité productive Capacité financière Capacité organisationnelle Expérience à l'export				
Total				

Connaissance des marchés d'exportation

On suppose que : Pays A est un pays membre de l'UEMOA ; Pays B est un pays africain hors UEMOA et CEDEAO ; Pays C est un pays européen et Pays D est un pays du continent américain

Indications :

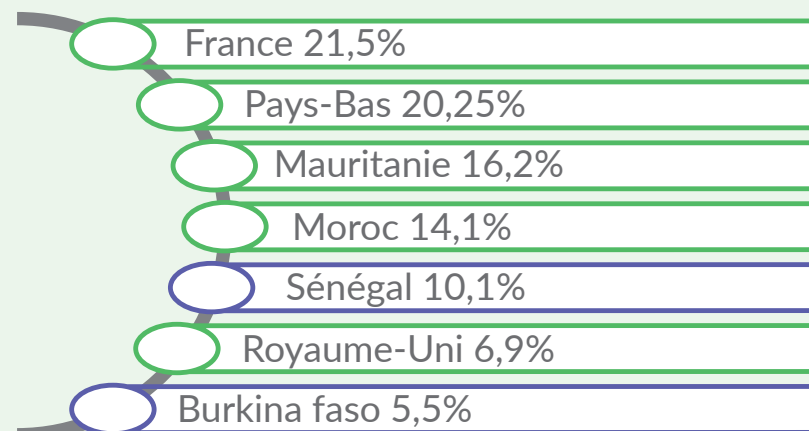
Pour l'évaluation des pays, donnez une note allant de 1 à 4. Si les conditions sont très défavorables, notez 1 ; si elles sont défavorables, notez 2 ; si elles sont favorables, notez 3 ; et enfin si elles sont très favorables, notez 4.

Pour choisir ces pays, on peut se référer aux statistiques des exportations de mangues du Mali

Principales destinations d'exportation, 2016

(Exportation totales: 8 157 FCFA millions)

Attention
Texte à vérifier car illisible sur l'original



Croissance négative des exportations du Mali 2012-2018 (-)

Croissance moyenne des exportations du Mali 2012-2018 (+0-3%)

Croissance forte des exportations du Mali 2012-2018 (+3%)

Source: CESTAT

