

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

## Ecole Nationale Polytechnique



المدرسة الوطنية المتعددة التخصصات  
Ecole Nationale Polytechnique



Département : Génie Industriel  
Entreprise : Banque Mondiale

Mémoire de projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état  
en Génie Industriel, Option Management Industriel

# Compétitivité et développement stratégique de la filière du liège en Algérie

Amina OUDJIT

Sous la direction de M. Wassim BENHASSINE, Grade MCA

Présenté(e) et soutenue publiquement le (17/09/2018)

### Composition du Jury :

Président	M. Iskander ZOUAGHI,	MCB	ENP
Rapporteur/ Promoteur	Mme Meriem AIT ALI SLIMANE, M. Wassim BENHASSINE,	MCA	BM ENP
Examineur	Mme Nadjwa NOUAL,	MAA	ENP

**ENP année 2018**



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

## Ecole Nationale Polytechnique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات  
Ecole Nationale Polytechnique



Département : Génie Industriel

Entreprise : Banque Mondiale

Mémoire de projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état  
en Génie Industriel, Option Management Industriel

# Compétitivité et développement stratégique de la filière du liège en Algérie

Amina OUDJIT

Sous la direction de M. Wassim BENHASSINE, Grade MCA

Présenté(e) et soutenue publiquement le (17/09/2018)

### Composition du Jury :

Président	M. Iskander ZOUAGHI,	MCB	ENP
Rapporteur/ Promoteur	Mme Meriem AIT ALI SLIMANE, M. Wassim BENHASSINE,	MCA	BM ENP
Examineur	Mme Nadjwa NOUAL,	MAA	ENP

**ENP année 2018**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

# Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail que j'ai longtemps attendu.

Je n'ai et je n'aurai point les mots avec lesquels je peux traduire mon amour, mon respect et ma reconnaissance envers les personnes à qui j'appartiens et qui importent le plus dans mon existence terrestre qu'est souvent appelée « la vie ». Ma famille qu'est ma plus grande fierté. Ce travail est pour vos beaux yeux.

À ma maman et à mon papa, merci d'être les meilleurs parents au monde. Merci pour votre amour, tendresse et simplicité. Merci infiniment d'être mes meilleurs amis à la fois. Vous êtes mes modèles à qui je dois tout. Maman, tes sacrifices quotidiens pour notre confort me marqueront à tout jamais.

À mes deux grandes sœurs, Djazia et Zineb, et à mon grand frère Adlane, merci d'exister. Merci d'être des timbrés qui prennent tout avec un grain de sel. Merci infiniment d'être mes amis et mes confidents à la fois.

À mes neveux Mohammed Racim et Mohammed Adib, vous êtes deux cadeaux que Dieu nous a offerts. Je vous aime tant.

Je tiens à remercier infiniment mes encadreurs de la Banque Mondiale : Meriem, Lili, Ifey et Gilles. Des personnes très passionnées et passionnants à qui je porte un respect infini. Mille merci de m'avoir fait confiance, de m'avoir donnée la chance de faire mes preuves, de croire en moi et de toujours me pousser vers l'avant. Je vous suis très reconnaissante.

À mes amis, Hana, Dahlia, Yasmine, Amira, Nazim et Raouf, merci pour votre joie et bonne humeur, votre amitié inconditionnelle est un honneur et une fierté.

Mes vifs remerciements à mon promoteur Monsieur BENHASSINE de m'avoir toujours aidée et orientée. Merci à l'ensemble du corps enseignant du département Génie Industriel. Merci de nous enseigner et d'être toujours au service de l'étudiant. Un remerciement particulier pour Monsieur ZOUAGHI pour sa grande aide.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail, particulièrement Monsieur BENDJAMA propriétaire et gérant de Collo Cork - Skikda, qui s'est marqué toujours présent pour répondre à mes questions indénombrables et à mon amie Karima BENSLAMA ingénieure diplômée de l'École Supérieure d'Agronomie, qui m'a fortement aidée et orientée.

**Amina**

**« Lis, au nom de ton Seigneur qui a créé »**

*Le sait coran, Verset 1, Al Alaq*

## ملخص :

ساهم هذا العمل بشكل مباشر في المساعدة الفنية التي يقدمها البنك الدولي إلى حكومة الجزائر. وبشكل أكثر تحديداً، هذه المساعدة جزء من جهد حكومي لتنويع الصادرات الوطنية. كجزء من هذا العمل، واستناداً إلى تحليل أولي أجراه البنك الدولي، قررت وزارة الصناعة والمناجم أن تستكشف إمكانات نمو الصادرات. الفلين

والهدف من هذا العمل هو تحليل القدرة التنافسية للجزائر في قطاع الفلين، وتحديد سلاسل القيمة العالية وتوفير الحكومة الجزائرية وأصحاب المصلحة العامة وخاصة استراتيجية لتطوير سلاسل القيمة ذات الأولوية

وللتصدي لهذه القضية، سيتم إجراء النواتج المتعلقة بقطاع الفلين التالي: التشخيص الداخلي والخارجي، وفهم التجارة الدولية بالفلين وعمل الفلين، والتحليل التنافسي ووضع خطة عمل

**الكلمات المفتاحية:** الفلين، بلوط الفلين، الخلايا، الاستراتيجية، التشخيص الداخلي والخارجي، قاعدة بيانات الاستيراد / التصدير، لوحة القيادة، التقسيم الإستراتيجي، القدرة التنافسية، خمسة (05) قوى ارتدائها، معايير شراء المشتريين، العوامل الرئيسية النجاح، خطة العمل

## Summary:

This work directly contributes to technical assistance provided by the World Bank to the Government of Algeria. More specifically, this assistance is part of a Government effort to diversify national exports. As part of this work, and based on a preliminary analysis by the World Bank, it was decided by the Ministry of Industry and Mines to explore the export growth potential of cork.

The objective of this work is to analyze the competitiveness of Algeria in the cork sector, identify value chains with high potential and provide the Algerian Government and public and private stakeholders with a strategy for the development of these priority value chains.

To address the issue, deliverables on the following cork sector will be conducted : Internal and external diagnosis, understanding of international cork trade and cork work, competitive analysis and development of an action plan.

**Key words:** Cork, cork oak, hives, strategy, internal and external diagnostics, Import / Export database, dashboard, Strategic Segmentation, competitiveness, five (05) wearing forces, buyers' buying criteria, key factors of success, action plan.

**Résumé :**

Ce travail vient directement contribuer à une assistance technique fournie par la Banque mondiale au Gouvernement algérien. Plus précisément, cette assistance s'inscrit dans un effort du Gouvernement de diversification des exportations nationales. Dans le cadre de ce travail, et sur base d'une analyse préliminaire de la Banque mondiale, il a été décidé par le Ministère de l'Industrie et des Mines d'explorer le potentiel de croissance à l'export des produits à base de liège.

L'objectif de ce travail consiste à analyser la compétitivité de l'Algérie dans le secteur du liège, identifier les chaînes de valeur à haut potentiel et fournir au Gouvernement algérien et aux acteurs publics et privés une stratégie de développement de ces chaînes de valeur prioritaires.

Pour répondre à la problématique, les livrables sur le secteur du liège suivant seront menés : Diagnostic interne et externe, compréhension du commerce internationale du liège et ouvrage du liège, analyse concurrentielle et élaboration d'un plan d'action.

**Mots clés :** Liège, chêne liège, subéraies, stratégie, diagnostic interne et externe, Base de données Import/Export, tableau de bord, Segmentation Stratégique, compétitivité, cinq (05) forces de porter, critères d'achat des acheteurs, facteurs clés du succès, plan d'action.

# Table des matières

<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>6</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>7</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>8</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Présentation de la filière liège .....</b>	<b>15</b>
1.1 Liège dans le monde.....	16
1.1.1 Répartition des subéraies dans le monde .....	16
1.1.2 Qu'est-ce que le liège ? .....	16
1.1.3 Production du liège dans le monde.....	17
1.1.4 Formation du liège .....	19
1.1.5 Caractéristiques et avantages de l'utilisation du liège.....	19
1.2 Le liège en Algérie .....	21
1.2.1 Répartition du liège en Algérie.....	21
1.2.2 Production du liège en Algérie .....	22
<b>2. Diagnostic Interne et Externe de la filière liège en Algérie et analyse des flux internationaux ...</b>	<b>24</b>
2.1 La chaîne de valeur du secteur du liège en Algérie.....	25
2.1.1 Schématisation de la chaîne de valeur du secteur liège en Algérie .....	25
2.1.3 Niveau Macro .....	27
2.1.4 Niveau Méso.....	27
2.1.5 Niveau micro .....	28
2.2 Analyse PESTEL.....	33
2.2.1 Aspect Politique.....	33
2.2.2 Aspect économique.....	34
2.2.3 Aspect social .....	37
2.2.4 Aspect Technologique .....	40
2.2.5 Aspect écologique .....	41
2.2.6 Aspect légal .....	42
2.3 Grille PESTEL et variables pivots.....	43
2.4 L'analyse SWOT du secteur liège en Algérie .....	45
2.4.1 Forces .....	45
2.4.2 Faiblesses.....	46
2.4.3 Opportunités .....	48
2.4.4 Menaces .....	48

2.5	Classification des éléments par ordre d'importance .....	49
2.6	Analyse des flux commerciaux .....	51
2.6.1	Quelques définitions .....	51
2.6.2	Explication brève de la méthodologie suivie par étape pour la réalisation d'un tableau de bord sur Power BI :.....	51
2.6.	Conclusion générale des observations :.....	58
<b>3.</b>	<b>Identification et analyse concurrentielle de huit segments stratégiques et proposition d'un plan d'actions pour l'amélioration de la compétitivité internationale de la filière liège .....</b>	<b>60</b>
3.1	Segmentation stratégique.....	61
3.2	Analyse concurrentielle de chaque segment .....	65
3.3	Plan d'action.....	90
I.	Gestion des forêts .....	90
II.	Récolte.....	91
III.	Vente de matière première .....	93
IV.	Transformation.....	94
V.	Commercialisation.....	94
VI.	Conclusion de l'analyse concurrentielle.....	95
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>96</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>97</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>102</b>

# Liste des tableaux

Tableau 1 : La grille PESTEL d'analyse du macro-environnement du secteur du liège en Algérie.....	44
Tableau 2: classification des éléments de la matrice SWOT par ordre d'importance .....	50
Tableau 3: segmentation stratégique type .....	62
Tableau 4 : Segmentation stratégique du liège en Algérie .....	64

# Liste des figures

Figure 1 : Répartition des subéraies dans le monde .....	16
Figure 2 : distribution des subéraies en Hectares dans le monde et la capacité de production .....	17
Figure 3 : Pourcentage de production et de superficie ainsi que le rapport production annuelle de liège/superficie des subéraies .....	17
Figure 4 : Evolution de la subéraie autour de la Méditerranée entre 1893 et 2012 .....	18
Figure 5 : Coupe transversale d'un tronc de chêne liège .....	19
Figure 6 : Répartition du liège en Algérie .....	21
Figure 7 : Niveau de dégradation de la subéraie dans chaque région en Algérie par rapport aux superficies originelles .....	22
Figure 8 : Production annuelle de liège en Algérie (1964-2015).....	23
Figure 9 : La chaine de valeur du secteur liège en Algérie .....	26
Figure 10 : Les plus grand pays exportateurs du liège et ouvrages en liège.....	52
Figure 11 : Les plus grand pays importateurs du liège et ouvrages en liège 2016 .....	53
Figure 12 : Import de l'USA des produits du liège par HS code 2016.....	53
Figure 13 : Importation de la France des produits du liège par HS code 2016 .....	54
Figure 14 : Importation de l'Espagne des produits du liège par HS code 2016 .....	54
Figure 15 : Import de l'Italie des produits du liège par HS code 2016 .....	55
Figure 16 : Algérie : Balance commerciale, millier US\$ .....	55
Figure 17 : Algérie : Exportation, millier US\$ .....	56
Figure 18 : Algérie : Valeur unitaire exportée \$/tonnes, millier US\$ .....	57
Figure 19 : Importateurs du liège Algérien par pays en 2016millier US\$ .....	57

# Liste des abréviations

AIPL : Association Interprofessionnelle du Liège

ALGEX : Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieure

ASD : Aéronautique, Spatial et Défense

BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

BI : Business Intelligence

BM : Banque Mondiale

CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations

CF : Conservations des Forêts

CFATSF : Centre de Formation des Agents Techniques Spécialisés en Forêt

CGEA : Confédération Générale des Entreprises Algériennes

CNFPN : Conseil National des Forêts et de la Protection de la Nature

CNIL : Conseil National Interprofessionnelle du Liège

CNMA : La Caisse Nationale de Mutualité Agricole

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

CTC : Organisme nationale de contrôle technique et de normalisation des risques liés à la construction en Algérie

DGF : Direction Générale des Forêts

DNO : Décision de Non Opposition

DPA : Digital Image Processing and Analysis

ENL : Entreprise Nationale de Liège

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (<http://www.fao.org/>)

FCS : Forest Stewardship Council

FLN : Front de Libération Nationale

FOSA : Fondation des Œuvres Sociales de l'Air

FSPE : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations

GGR : Groupe Génie Rural

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / Coopération internationale allemande

HPK: High Performance Cork

IBAN: International Bank Account Number

IFN : Inventaire Forestier National  
IML : institut Méditerranéen du Liège  
INRF : Institut National de Recherche Forestière  
JLE : Jijel Liège Etanchéité  
LMF : Liège mâle flambé  
LMS : Liège mâle sain  
LR : Liège de rebut  
LRF : Liège de reproduction flambé  
LRS : Liège de reproduction sain  
MADR : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (<http://www.minagri.dz/>)  
MP : matière première  
ONCV : Office Nationale de Commercialisation des produits Vitivinicoles  
OPGI : Office de Promotion et de Gestion Immobilière  
PESTEL : Politique, Economique, social, Technologique, Environnementale et Légal  
PNR : Plan National de Reboisement  
SIBL : Société Nationale de Liège et Bois  
SNL : Société National de Liège  
SWOT : Forces et faiblesses, des opportunités et menaces  
TCA : 2, 4, 6-Trichloroanisole / Goût de Bouchon  
UE : Union Européenne  
UPEC : Usure, Poinçonnement, Eau et Chimique  
WWF: World Wide Fund For Nature

# Introduction générale

Le travail effectué dans le cadre de mon projet de fin d'étude vient directement contribuer à une assistance technique fournie par la Banque mondiale au Gouvernement Algérien. Plus précisément, cette assistance s'inscrit dans un effort du Gouvernement de diversification des exportations nationales. Dans le cadre de ce travail, et sur la base d'une analyse préliminaire de la Banque mondiale, il a été décidé par le Ministère de l'Industrie et des Mines d'explorer le potentiel de croissance à l'export des produits à base de liège.

Sachant que la filière du liège a un énorme potentiel, l'Algérie possédant 20% des subéraies mondiales. Cependant, les forêts de chêne-liège souffrent d'un manque de productivité et, de manière générale, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui fonctionne de manière sous-optimale.

Notre travail soutiendra l'équipe de la Banque Mondiale de plusieurs manières. Le cœur de ce travail consistera à mener une analyse de compétitivité et un développement stratégique de l'industrie du liège en Algérie. Pour cela, on devra notamment :

- Analyser l'offre et la demande de liège et de produits à base de liège au niveau mondial, ainsi que les flux commerciaux (de manière dynamique afin d'analyser les évolutions)
- Lister et décrire les principaux acteurs (pays importateurs/exportateurs, mais également les principales entreprises au niveau mondial)
- Analyser les capacités de production et la balance commerciale pour l'industrie du liège au niveau national
- Analyser les tendances de l'industrie (par ex. utilisations de la matière première, innovations, utilisation d'intrants chimiques, préoccupations environnementales)
- Sur base des points précédents, faire une segmentation stratégique du secteur afin d'isoler les chaînes de valeur spécifiques
- Pour chacune des chaînes de valeur, mener une analyse approfondie de compétitivité de l'Algérie, en utilisant notamment les cinq forces de Porter (de manière dynamique dans le temps) et en identifiant les *key successfactors* et les *Buyerpurchasingcriteria*.
- Présenter des recommandations pour le développement durable de l'industrie du liège en Algérie

Au cours de notre travail, nous avons utilisé des bases de données telles que UNCOMTRADE et nous nous sommes appuyés sur les acteurs clés de la filière (gestionnaires de forêts, transformateurs, distributeurs...) de différentes manières (travail analytique, des visites de terrain, des enquêtes, des entretiens, des formulaires auprès des acteurs publics et privés, également, la participation activement à des conférences et des entretiens d'acheteurs internationaux). Afin d'aider ces acteurs et de les diriger vers la bonne direction, notre travail a pour rôle d'apporter une meilleure connaissance de la structure de la filière, de l'avenir des différents produits de liège (par ex. isolants, bouchons, semelles de chaussures, etc.) et des opportunités pour les acteurs algériens.

L'objectif de l'étude est d'analyser la compétitivité de l'Algérie dans le secteur du liège, identifier les chaînes de valeur à haut potentiel et fournir au Gouvernement algérien et aux acteurs publics et privés une stratégie de développement de ces chaînes de valeur prioritaires.

En d'autres mots, en fin de notre étude, nous serons capables de répondre à la question principale suivante :

Comment doit-on procéder pour lever les barrières à l'export et aider le secteur du liège en Algérie à bondir, de sorte à ce que les produits en liège Algériens soient compétitifs et s'imposent sur le marché international ?

Ce qui nous mène à être capable de répondre également à ces questions :

Etant donné le type de liège qu'on a en Algérie, vers quels produits doit-on se diriger si l'on souhaite maximiser la valeur ajoutée localement et accroître significativement les revenus issus des exportations ? Et pour cela, quelles sont les actions à mettre en place (par ex. renforcement des capacités, infrastructures, équipements, logistiques, mise en relation avec les acheteurs internationaux, R&D, etc.) ?

Nous avons donc élaboré une sorte de "stratégie pour le développement des exportations de la filière du liège en Algérie".

Afin de répondre au cahier des charges, nous avons effectué les travaux suivants :

- **Diagnostic externe de la filière du liège en Algérie** : Analyse PESTEL et grille PESTEL
- **Diagnostic interne** : Chaîne de valeur de la filière et matrice SWOT
- **Traitement de donnée d'Import/Export disponible sur UN-Comtrade** : Tableau de bord avec Power BI afin d'émettre des conclusions
- **Segmentation stratégique** : nous avons obtenu huit (08) segments stratégiques
- **Analyse de concurrentielle pour chaque segment** : application des cinq (05) forces de Porter, détermination des critères d'achats des fournisseurs, facteurs clés du succès et proposition de stratégie pour compléter chaque segment
- **Recommandation en plan d'action** : au niveau de toute la filière sur le long, moyen et court terme.

# 1 . Présentation de la filière liège

Ce premier chapitre a pour but de donner un aperçu général sur le liège dans le monde et en Algérie

## 1.1 Liège dans le monde

### 1.1.1 Répartition des subéraies dans le monde



Figure 1 : Répartition des subéraies dans le monde, source : Institut Méditerranéen du liège (Site web : <http://www.foret-mediterraneenne.org/fr/>)

La subéraie est un écosystème très riche et représente, dans de nombreux pays, une source importante de revenus pour la population. La valorisation de la subéraie commence par l'exploitation commerciale d'un de ses produits les plus importants : le liège (la subériculture). L'écorce extraite du chêne-liège sert de base à la fabrication de nombreux matériaux comme les produits d'isolation thermique ou les bouchons pour le secteur vinicole et des huiles. Le chêne-liège est un arbre originaire des forêts méditerranéennes et occupe une superficie globale de 2.277.700 d'hectares, répartis dans 7 pays (Portugal,

Espagne, Algérie, Maroc, France, Tunisie et Italie).

Cet arbre ne se retrouve à l'état spontané nulle part ailleurs dans le monde cela est dû aux exigences écologiques de cette espèce qui sont de l'ordre de quatre (04) : La lumière dans toutes ses phases de développement, la chaleur d'une température moyenne annuelle comprises entre 13°C et 16°C, le taux d'humidité d'au moins 60% et enfin le refus des sols calcaires. Les nombreux essais d'introduction, que ce soit en Amérique, en Russie, au Japon, en Turquie, en Bulgarie, en Chili, en Australie, en Nouvelle Zélande se sont soldés par autant d'échecs.

Selon la base de données de l'IFN (2008), le patrimoine forestier algérien a une superficie de 357 000 d'hectares, dont seulement 230.000 hectares peuvent être considérés comme des zones de subéraie (11% de la surface des subéraies au monde), l'Algérie se place en 3<sup>ème</sup> position après le Portugal et l'Espagne en terme de superficie des subéraies.

### 1.1.2 Qu'est-ce que le liège ?

Le liège est l'écorce du chêne-liège « *Quercus Suber L* », qui pousse principalement dans le bassin méditerranéen ainsi que la façade Atlantique du Portugal. Cette écorce est constituée de plus de 40 millions de cellules au cm<sup>3</sup> remplies à 89 % de gaz à prédominance d'azote très proche de l'air, dont la disposition des parois alvéolées et élastiques rappelle le nid d'abeilles. C'est bien un produit naturellement « doué » aux nombreuses qualités : léger, souple, peu conducteur, élastique, imperméable aux liquides...

### 1.1.3 Production du liège dans le monde

La figure suivante représente la distribution des subéraies en Hectares dans les sept (07) pays producteurs ainsi leur capacité de production en Tonnes.

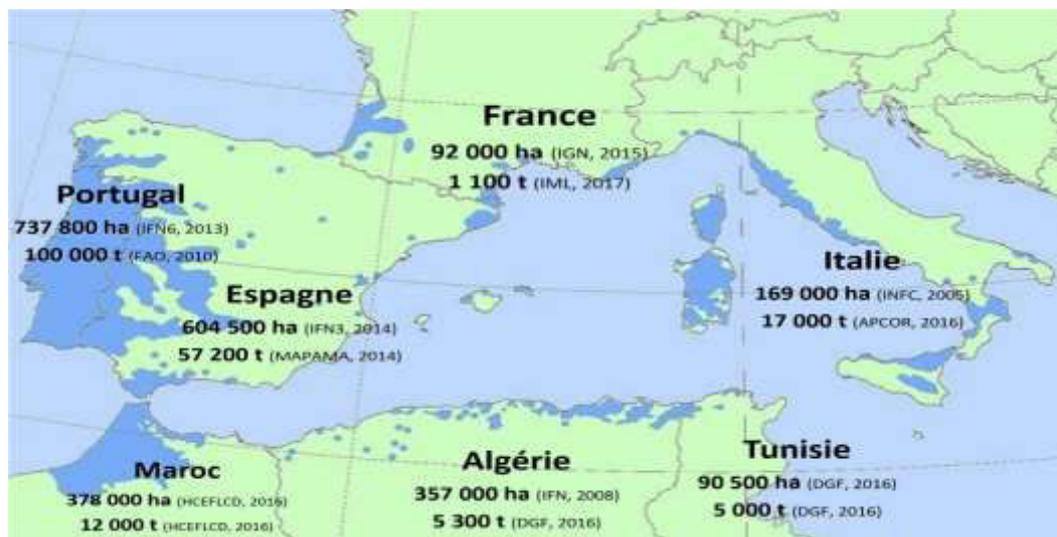


Figure 2 : distribution des subéraies en Hectares dans le monde et la capacité de production, source : EUFORGEN<sup>1</sup>

Les camembèrtes suivants représentent le pourcentage en termes de superficie et de production par pays producteurs :

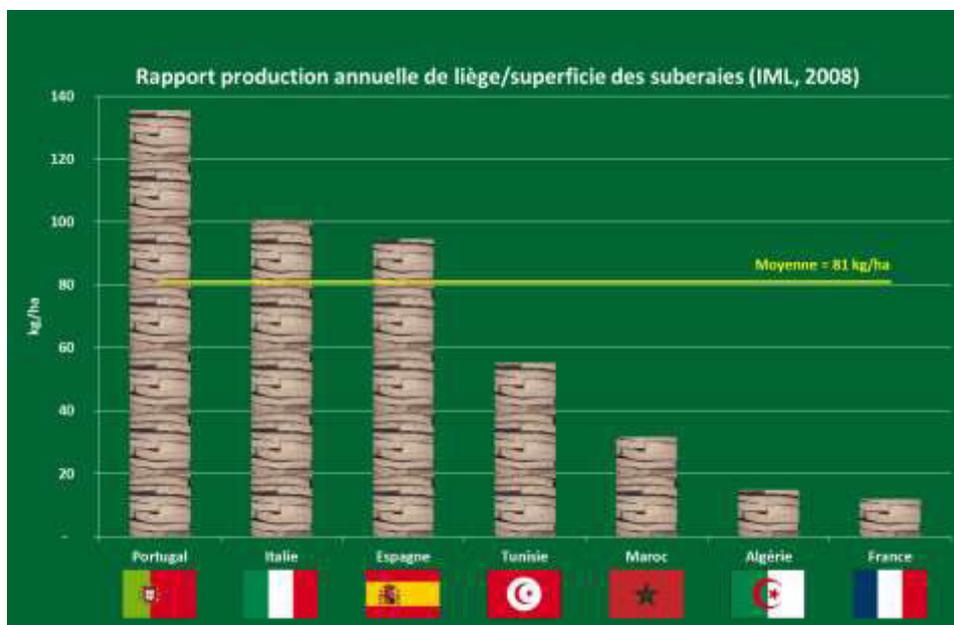


Figure 3 : Pourcentage de production et de superficie ainsi que le rapport production annuelle de liège/superficie des subéraies, source : Institut Méditerranéen du Liège<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Source : site web [www.euforgen.org](http://www.euforgen.org)

<sup>2</sup>Source : Site web <http://www.foret-mediterrannee.org/fr/>

Le rapport de production annuelle de liège/superficie des subéraies montre que l'Algérie se positionne en avant dernière position, bien que la superficie des subéraies représente 11% à une échelle mondiale (3ème grand pourcentage après le Portugal et l'Espagne), ce qui nous mène à déduire que sa production annuelle de liège est très minime par rapport au potentiel réel de son patrimoine.

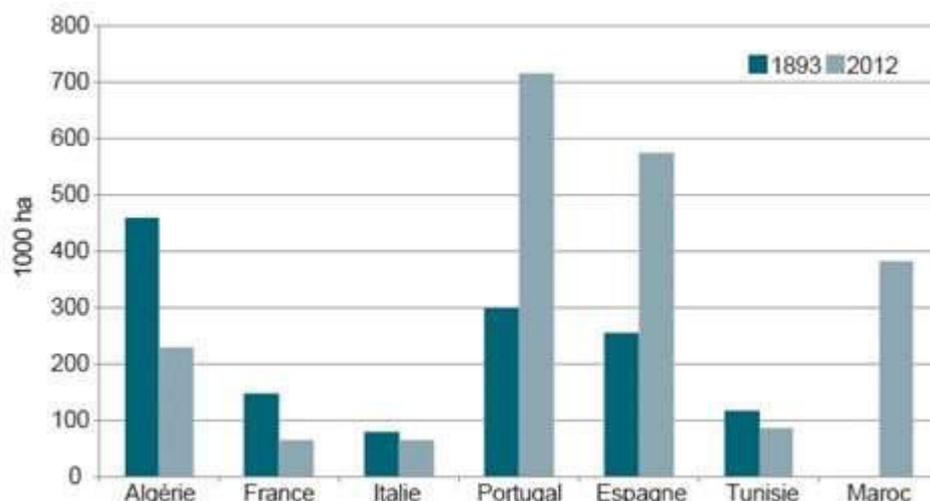


Figure 4 : Evolution de la subéraie autour de la Méditerranée entre 1893 et 2012, source : GIZ et DGF<sup>3</sup>

Comme mentionnée précédemment l'aire naturelle du liège est restreinte seulement aux sept (07) pays de la Méditerranée occidentale, quatre (04) appartenant à la rive nord et trois (03) à la rive sud. Cette situation particulière a permis à ces pays de posséder un avantage naturel en la matière.

La supériorité des pays de la rive nord en matière de développement économique a eu un impact positif sur le développement de leur produit, ce développement se manifeste sous plusieurs aspects à savoir :

- ✓ l'accroissement de la superficie de leur subéraie, base de la production du liège, par le reboisement et la protection, pour augmenter la production de liège. Les pays européens possèdent actuellement environ 62% de la superficie mondiale contre 44,7% à la fin du XIXe siècle.
- ✓ la forte valorisation de leurs produits comparativement à celui des pays du Maghreb.
- ✓ le pilotage et l'ajustement de toute la chaîne de valeur du produit ce qui leur permet d'accaparer 84,68% du marché mondial du liège en 2005, le Portugal détenant à lui seul 60% de ce marché alors que les pays de Maghreb n'y représentent qu'une partie très faible.

Plusieurs facteurs ont soutenu la domination de ces pays et en particulier du Portugal sur le marché mondial du liège et les principaux sont :

- ✓ l'innovation et l'investissement en R&D.

<sup>3</sup> Source : Analyse d'identification des chaînes de valeur, produit forestiers non-ligneux (PFNL), Algérie. GIZ. Juillet 2014

- ✓ l'implication positive dans la mondialisation par l'adoption de différents mécanismes tels que la délocalisation, le partenariat.
- ✓ la satisfaction des besoins des clients en matière de qualité et normes ce qui demande un savoir-faire appréciable, surtout dans le domaine des bouchons.
- ✓ l'insertion des pays développés non producteurs de liège brut dans la chaîne de valorisation du produit, à cause de la dotation de la technologie et du savoir-faire qui leur permettent d'avoir un avantage compétitif sur les marchés internationaux.

#### 1.1.4 Formation du liège

Le chêne-liège est un arbre particulièrement polyvalent dont l'exploitation complète - bois, tan et écorce - débouche sur des productions fortes variées : rien ne se perd dans le chêne-liège.

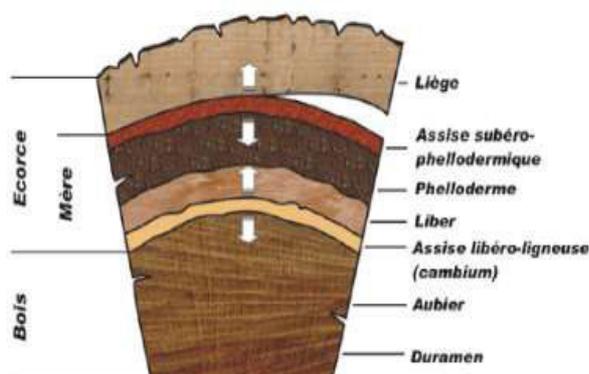


Figure 5 : Coupe transversale d'un tronc de chêne liège, source : Institut Méditerranéen du Liège<sup>4</sup>

Sur une coupe transversale du tronc ou d'une branche de chêne de liège, on observe trois (03) zones concentriques : le bois au centre, le liège à l'extérieur et le liber entre les deux. Entre le bois à l'intérieure et le liber à l'extérieure se trouve l'assise libéro-ligneuse (cambium). Et entre le liber et le liège l'assise subéro-phellodermique ou phellogène donne à l'extérieur le liège et à l'extérieur un très mince tissu : le phelloderme (figure)

Le phellogène apparaît très tôt sur les jeunes pousses. Le liber riche en tanin, souvent appelé «Mère» du liège, est un tissu vivant. Il comporte les vaisseaux qui transportent la sève élaborée. Le liège, par contre, est un tissu mort. Il a un rôle protecteur, c'est l'écorce de l'arbre.

#### 1.1.5 Caractéristiques et avantages de l'utilisation du liège

Fait étonnant, le liège conserve ses propriétés sous des formes très différentes : naturel, granulé, aggloméré en blocs, feuilles et rouleaux ou en combinaison avec d'autres matériaux. Il rend notre vie quotidienne plus sûre, plus agréable, plus confortable !

Les propriétés du liège lui permettent de résoudre tous types de problèmes et d'être approprié à une large gamme d'applications.

<sup>4</sup> Source : Site web : <http://www.forêt-méditerranéenne.org/fr/>

### - **Développement Durable**

Le liège est l'écorce du chêne-liège, il n'y a donc aucun abattage d'arbre, ce qui fait du liège le matériau écologique par nature. Selon une étude menée par le WWF (World Wide Fund For Nature) en 2006, à chaque récolte de liège, l'écorce se régénère. Un chêne-liège stocke du CO<sub>2</sub> pour se régénérer, par conséquent, un chêne liège levé en absorbe 3 à 5 fois plus que celui qui n'est pas levé, ce qui profite à l'atmosphère.

### - **Résistant à la Friction :**

Le liège offre une excellente résistance à la friction ainsi qu'à l'usure occasionnée par de nombreux passages. Il ne s'effrite pas.

Utilisations : parquet et revêtement en liège, ponts de bateau en liège.

### - **Excellent Isolant Thermique - Phonique - Electrique :**

Les cellules extrêmement fines, souples et remplies d'air font du liège un isolant efficace.

Imputrescible, il assure une isolation hautement qualitative et durable.

A épaisseur égale, il est l'un des matériaux les plus isolants de tous grâce à son excellent coefficient de conductivité thermique.

Le liège réfléchit très peu les sons, il offre d'étonnantes performances acoustiques et absorbe très bien les sons tels que la voix humaine, les bruits de pas...

Le liège ne conduit pas l'électricité et n'accumule pas l'électricité statique, c'est donc un matériau antistatique évitant ainsi l'absorption de la poussière.

Utilisations : parquets flottants en liège, panneaux de liège expansé pur et de liège aggloméré pour une isolation naturelle des habitations, rouleaux de liège aggloméré pour parquet flottant.

### - **Résilient et Souple :**

Le liège ne présente aucune déformation permanente sous les charges de compression. Il ne se tasse pas sous l'effet des chocs. Les cellules du liège, semblables à des coussins, détiennent une véritable mémoire élastique. Grâce à cette élasticité, le liège résiste à la compression sans dilatation, ce qui permet le retour à sa forme d'origine. De plus, le liège offre une grande stabilité dimensionnelle et une dilatation minimale aux changements d'humidité et de température.

Utilisations : parquets flottants et revêtements de sol, bouchons en liège, joints de dilatation, semelles de chaussures.

### - **Etanche :**

Probablement la caractéristique la plus connue des consommateurs, le liège est naturellement étanche aux liquides.

Utilisations : bouchons en liège.



En effet, les meilleurs peuplements sont localisés en zones humide et subhumide du Nord Est de l'Algérie jusqu'à la frontière tunisienne. Cette région détiennent à elle seule 80% de la surface totale, distribuées sur les massifs de Skikda, Jijel, Guelma, Annaba, Tiziouzou et El Taref (Marc, 1916 ; Boudy, 1955 ; Zeraia, 1981 ; Zine, 1992 ; Yessad, 2000)

Au centre, le chêne liège est distribué entre les conservations de Blida, Médea, Ain Defla, Tipaza et Chlef (Boudy, 1955 ; Zine, 1992 ; Yessad, 2000). Toutefois, à l'Ouest il ne forme que des îlots très disséminés, distribués dans les wilayas de Tlemcen, Oran, Mascara et Relizane (Boudy, 1955 ; lalaoui, 2000 ; Bouhraoua, 2003).

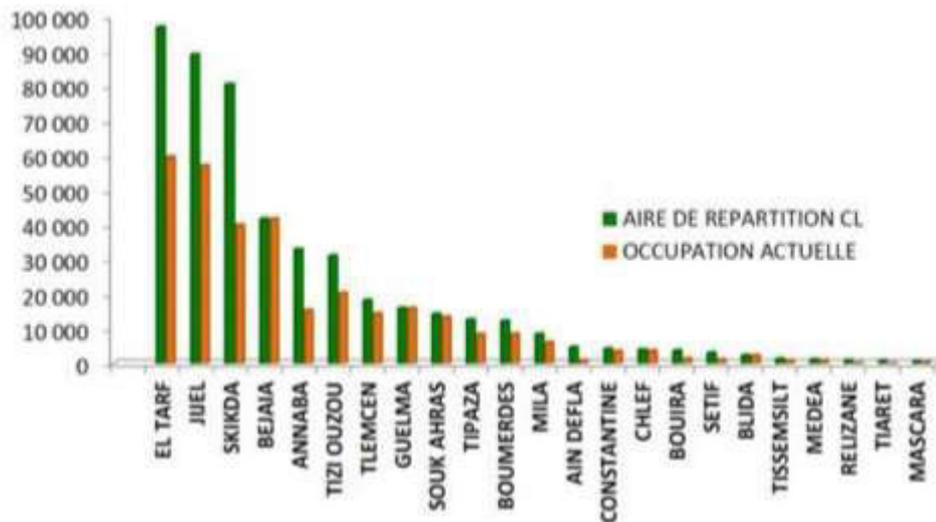


Figure 7 : Niveau de dégradation de la subéraie dans chaque région en Algérie par rapport aux superficies originelles (Source : Bouhraoua, 2013)

### 1.2.2 Production du liège en Algérie

Pendant la période coloniale, l'Algérie était le second producteur de liège après le Portugal, où elle était le premier exportateur de liège vers l'Europe, avec une production moyenne de 350 000 à 450 000 qx/an. Toutefois, cette production a subi de graves fluctuations en raison des causes de nature historique (Anonyme, 1946 ; Chenel, 1951).

Après l'indépendance, la production du liège a ainsi connu de fortes fluctuations annuelles, avec une nette tendance régressive, surtout durant la dernière décennie.

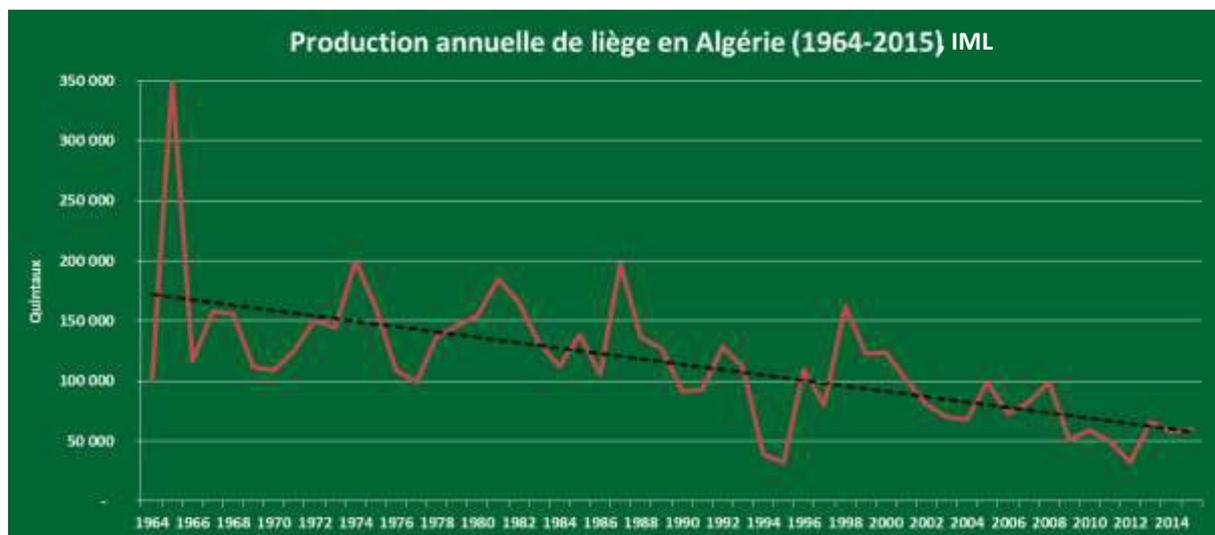


Figure 8 : Production annuelle de liège en Algérie (1964-2015), source : Institut Méditerranéen du Liège<sup>5</sup>

En effet, pendant les années 1980 la production a baissé pour atteindre environ 20 000 à 25 000 tonnes de liège par an, en occupant le 3<sup>ème</sup> rang des pays producteur après l'Espagne avec 16% de la production mondiale. Cette baisse de production a continué durant les années 1990 avec une moyenne de 15.000 tonnes à cause de plusieurs contraintes suite de la conjoncture sécuritaire qu'a connue l'Algérie durant la décennie noire (Berrahmouni, 2009). Ces dernières années, l'Algérie a perdu sa place pour se retrouver en bas de la liste, avec une production estimée au-dessous de 100 000 qx/an. En 2015, la production algérienne n'a pas dépassé les 60 000 quintaux ce qui représente 4% de la production mondiale. Elle englobe le liège de reproduction en plaque (60%), liège mâle en plaque (15 %) et liège en morceaux (25 %) (FOSA, 2007 ; Berrahmouni, 2009 ; DGF, 2016).

<sup>5</sup>Source : site web <http://www.foret-mediterraneenne.org/fr/>

# 2 . Diagnostic Interne et Externe de la filière liège en Algérie et analyse des flux internationaux

Le deuxième chapitre a pour but d'apporter une meilleure connaissance sur la filière du liège en Algérie, de le décortiquer de sorte à comprendre son fonctionnement et de déterminer où les goulots sont instaurés ainsi que comprendre le commerce international, en se basant sur les données disponibles au niveau de UNComtrade, chose primordiale pour :

- Comprendre le fonctionnement de la filière liège en Algérie
- Comprendre où l'Algérie se situe dans le monde pour l'analyse concurrentielle
- Elaborer un plan d'action concret

## **2.1 La chaîne de valeur du secteur du liège en Algérie**

Pour l'élaboration d'une chaîne de valeur du secteur du liège en Algérie, nous ne nous sommes pas intéressés à celle de Porter car cette dernière met en avant que le niveau microéconomique. Nous avons voulu aller plus loin c'est-à-dire s'intéresser aussi aux niveaux méso et macroéconomique. La chaîne de valeur qui vous y présente, s'approche de celle de Freeman en s'intéressant aux parties prenantes.

### **2.1.1 Schématisation de la chaîne de valeur du secteur liège en Algérie**



### **2.1.3 Niveau Macro**

Le gouvernement et d'autres organismes publics responsables de former le milieu d'affaires constituent le niveau macro de la chaîne de valeur ajoutée du liège. A côté du milieu d'affaires de la filière, ils représentent « les conditions du niveau macroéconomique qui affectent tous les acteurs de la chaîne. Il s'agit notamment de nombreuses questions telles que les politiques publiques et la gouvernance administrative, les lois et réglementations, la régulation du marché à travers les qualités et les normes de qualité, la capacité et la qualité des infrastructures et des services publics et la disponibilité des services publics ».

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et le Ministère du Commerce, conjointement avec la DGF et les Conservation des Forêts déterminent l'orientation de la politique publique du secteur du liège en Algérie. A partir de ces politiques et stratégies découlent les lois et réglementations nécessaires pour organiser la filière. Les maillons d'intrants et de récolte du liège sont régis par les dispositions de la loi 84-12 portant régime général des forêts (modifiée et complétée par la loi n. 91-20) et du décret exécutif n. 89-170 portant approbation des dispositions administratives générales et des clauses techniques d'élaboration des cahiers des charges relatifs à l'exploitation des forêts et la vente des coupes et produits de coupe. À son tour, la commercialisation du liège doit considérer le décret exécutif n. 07-102 qui fixe les conditions d'exportation de certains produits, matières et marchandises.

En ce qui concerne les organismes de contrôle et de normalisation, le CTC (Organisme national de contrôle technique et de normalisation des risques liés à la construction en Algérie) doit être mentionné. Le CTC est une institution importante pour le liège, en particulier du liège aggloméré utilisé dans la construction civile comme isolant thermique. Conformément aux données fournies par la JLE, lorsque la production du liège était à son apogée et que l'industrie de transformation travaillait presque à sa capacité maximale, il était obligatoire d'utiliser des panneaux en liège dans la construction. Cependant, le manque de matière première a conduit le CTC à permettre la substitution des panneaux en liège par des panneaux en polystyrène.

Enfin, il faut mentionner d'autres règles qui peuvent influencer le secteur du liège d'une manière ou de l'autre, comme l'Ordonnance n.75-43 portant code pastoral, le Décret n. 87-44 relatif à la prévention contre les incendies dans le domaine forestier et à proximité et le Décret exécutif n. 0187 fixant les conditions et les modalités d'autorisation d'usage dans le cadre des dispositions de l'article 35 de la loi n° 84-12 du 23 juin 1984 susvisée. L'article 35 de la loi 84-12 régit les usages dans le domaine forestier national, c'est-à-dire dans les forêts, les terres à vocation forestière et les autres formations forestières. Considérant que l'article 10 de la loi 84-12 décrit les terres à vocation forestière comme « toutes terres couvertes de bois et maquis ou d'essences forestières résultant de la dégradation des forêts », on peut considérer que ces terres sont tout autant importantes pour le liège que pour les forêts. P. ex. elles peuvent être utilisées pour le reboisement en chêne-liège.

### **2.1.4 Niveau Méso**

Le niveau méso montre quels sont les maillons de la chaîne couverts par les différents organismes d'appui et inclut les organisations de caractère privé (p.ex. CGEA) et public (p.ex. DGF), tout comme les projets d'appui à la filière (PRN). Dès première vue, il est clair que le maillon d'intrants et de la récolte présente un nombre élevé d'acteurs de soutien (PRN, DGF, Conservation des Forêts, CNFPN, CNIBL, INRF, GGR, CNMA, BADR, CFATSF et les universités d'état), suivit du maillon de vente de la matière première (DGF, Conservation des Forêts, CNIBL, GGR, CNMA, BADR, université

d'état et les banques), ensuite avec moins de prestataires de services, la transformation (CGEA, CNIBL, université d'état et CGEA). Finalement la transportation (CNIBL, université d'état et les banques) et la commercialisation (Chambre du Commerce, CNIBL, CAGEX, ALGEX, université d'état et banque).

Comme le CNIL intervient à tous les niveaux de la filière du liège, il est important de souligner son importance pour le secteur. Au cours de la Conférence « Mise en Place de la Filière Liège » réalisée à Alger en 2005, la déficience du cadre organisationnel et juridique de la filière du liège en Algérie a été identifiée. Après les débats, elle recommanda en consensus la création d'un Conseil National Interprofessionnel du Liège (institué par arrêté n. 401 de 05 de octobre 2005), qui a pour objectif d'appuyer la réorganisation des activités d'exploitation et de transformation du liège en Algérie. Il s'agit d'un espace de concertation entre les acteurs liés à la filière du liège et qui peut jouer un rôle décisif dans l'amélioration de toute la chaîne de valeur. Mais après, celui-ci n'a pas pu jouer pleinement son rôle et à impulser la dynamique attendue dans le domaine de la protection et le développement de la subéraie algérienne. Actuellement (2018), le CNIL est en phase de réorganisation sous une autre forme et sous l'appellation CNILB : Conseil National Interprofessionnel de la filière Liège et Bois.

Même chose pour les universités d'état, elles interviennent à tous les niveaux de la filière avec des travaux de doctorat, mémoires de fin d'étude, etc. Notamment, elles peuvent contribuer actuellement dans le développement de ce secteur.

Remarque : le CNMA et la BADR jouent le rôle de mutuelle agricole et demeure les principales institutions de financement et d'assurance du secteur agricole et forestier.

### **2.1.5 Niveau micro**

#### **- Intrants et Récolte :**

La fourniture d'intrants pour la production de liège est la base de toute la chaîne de valeur.

Les soins apportés au chêne-liège sont connus sous le nom de « subériculture », la récolte effectuée selon les règles de l'art est l'activité la plus importante. La première mise en valeur du liège mâle s'appelle « démasclage » et les récoltes suivantes de liège de reproduction reçoivent le nom de « déliègeage ». L'exploitation du liège est subordonnée à l'âge de l'arbre, la période de récolte, la périodicité de la récolte et la hauteur d'écorçage. Dans le cas de l'Algérie, l'opération de récolte du liège peut être réalisée pendant la période qui va du 15 mai au 15 septembre, selon la température. Le démasclage peut être réalisé si l'arbre atteint une circonférence de 70 cm (diamètre > 22 cm), soit vers l'âge de 30-40 ans. A son tour, le déliègeage s'effectue lorsque l'écorce atteint 2,7 cm d'épaisseur, soit tous les 9-12 ans (période de rotation de la récolte). Tant pour le démasclage que le déliègeage, la détermination de la première mise en valeur (ou de la rotation de la récolte) dépend de la région où se trouve l'arbre - chêne-liège de montagne ou de littoral - et de la fertilité des stations forestières.

- **Cas des forêts étatique :**

Cette opération est confiée à l'EAGR, mais pourrait théoriquement être effectuée par des entreprises privées ou par les propriétaires qui possèderaient des terres privées. Cependant, aucune structure privée ne fut identifiée dans le cadre de la collecte d'informations au cours de l'étude de terrain. Pour les forêts domaniales, la récolte du liège est exécutée par l'EAGR à travers ses structures décentralisées (ERGR), que ce soit par son propre personnel ou par des tiers (les ERGR qui font appel à la sous-traitance nommée tâcheron, par appel d'offre, appartiennent aux régions où il y a une grande récolte comme Jijel, Bejaia et El Taref. Ils déterminent les parties à exploiter par la sous-traitance). Chaque ERGR détermine le prix du liège collecté et vendu aux unités de fabrication de liège.

Avant l'étape de la récolte, selon l'historique disponible et suite une inspection visuelle sur terrain, le DGF en collaboration avec les ERGR font des prévisions de récolte ensuite le PV de reconnaissance des quantons à exploiter pour :

- Désignation du canton
- Ses limites
- Sa contenance
- Etat des pistes
- Importance du sous-bois
- Etat du peuplement
- Quantité de liège prévue
- Disponibilité en main d'œuvre

Ce PV de reconnaissance est suivi par l'établissement d'un cahier des charges entre l'administration des forêts et l'entreprise d'exploitation, il définit :

1. Les clauses administratives générales :
  - Conditions générales d'exploitation
  - Procédé de vente
  - Conditions financières
  - Disposition et obligations diverses
2. Les clauses techniques :
  - Dispositions préliminaires et travaux préparatoires
  - Conditions d'exploitation
  - Autres dispositions et suggestions

Une convention cadre (contrat) entre les deux parties est établie, qui définit entre autres :

- Les zones à exploiter

- Les quantités de liège à récolter et le tarif de cession du liège

La signature conjointe de la convention cadre de la DGF et du GGR et l'obtention du permis d'exploitation, déclarent le lancement de la récolte, les ERGR commencent par faire le layonnage c'est-à-dire faire des petits sentiers au niveau des forêts (enlever le sous-bois, etc.) pour permettre le passage. Ensuite, ils commencent le déliègeage ou le démasclage comme expliqué précédemment, la classification par catégorie de liège se fait automatiquement avant cette opération (LRS, LMS, LRF, LMF et LR)

Remarque : il y a des fiches de suivi hebdomadaire de la récolte qui se font par l'entreprise d'exploitation, à transmettre à la conservation des forêts de la région pour mentionner les quantités de liège récoltées par canton et par catégorie, chaque semaine.

Ce qui suit cette étape consiste au débardage, c'est-à-dire les lièges collectés sur les arbres sont transportés par les débusqueurs ou à dos d'âne et empilés en bordure de route, vers le dépôt provisoire menant par un permis d'enlever où les quantités et catégories transportées sont mentionnées dessus (transporter du liège brut depuis les subéraies sans permis d'enlever est saisi). Une fois la matière brute arrivée au dépôt et classée par catégorie, ils font l'empilage et le stockage.

- **Cas forêts privées :**

En Algérie, les forêts de chêne liège appartiennent majoritairement à l'état. Les privés possèdent de très petites surfaces de subéraies. Actuellement, très peu de privés exploitent leurs forêts et vendent leur liège au transformateur. Ces privés sont autorisés par l'administration des forêts à exploiter leur liège car ils possèdent un dossier en bonne et due forme, c'est-à-dire le plan et l'acte de la propriété et sont généralement seul propriétaire. Les autres privés, qui sont malheureusement majoritaire ne possèdent pas d'acte de propriété proprement dit, ça appartient au "Arch" (plusieurs familles) sont des forêts dont l'indivision et c'est pour cette raison que l'administration des forêts n'autorise pas l'exploitation du liège car il y a toujours des litiges entre les membres des familles.

Finalement, il faut également mentionner la récolte du liège privé. Les entreprises intéressées par l'exploitation du liège privé doivent demander une autorisation (Décision de Non Opposition - DNO) qui est délivrée par les services de l'Administration des Forêts, après étude du dossier du demandeur, comprenant les pièces suivantes :

1. Titre de propriété visé par les services fonciers
2. Plan de propriété
3. Procuration notariale (propriété en indivis)
4. Demande enregistrée sur le registre Ad-hoc de la commune

Remarque : pour les demandes d'exploitation du liège, un avis destiné aux propriétaires privés est affiché, courant du mois de janvier au niveau des APC

La DNO est établie par la conservation des forêts si le dossier du demandeur est conforme, elle mentionne :

- La quantité et la nature des lièges (portée sur le PV de reconnaissance)
- La date limite de vidange des lièges récoltés
- Etablissement du procès-verbal de récolement

- Etablissement des permis de colportage

Dans le cas de Jijel, l'année 2007 n'a pas connu d'exploitation de liège privé pour des raisons de sécurité. En 2008, sur 14 demandes d'exploitation de liège privé, deux DNO ont été délivrées (mais un propriétaire n'a pas pu entamer la récolte pour des raisons de sécurité) et 12 furent rejetées pour avoir présenté un dossier incomplet. Au cours de la préparation de la campagne de récolte de 2013, 5 demandes de récolte de liège privé ont été introduites, dont 3 ont été acceptées. Sur la base de ces chiffres, on peut déduire que le processus d'obtention d'autorisation d'exploiter le liège privé semble très bureaucratique et démotivant pour le secteur privé. Les difficultés d'obtention de la DNO et la forte demande sur le marché du liège peuvent expliquer en partie les quantités de liège saisies (le liège volé ou d'exploitation illicite) par l'Administration de Forêts.

#### - **La vente du liège :**

A l'époque le GGR était chargé de la récolte uniquement comme travaux sylvicoles et non de sa vente. Depuis la résolution du CPE, la récolte et la vente du liège est confiée par gré à gré au GGR.

Une partie de la récolte est cédée aux trois (03) transformateurs publiques selon leur besoin et le reste est vendu par adjudication aux transformateurs privés par le biais de commissaire-priseur. Parmi ceux qui ont soumissionné par lots et par piles, le plus offrant gagne l'enchère. Une publication aux journaux et aux mairies faite quelques jours avant la journée des ventes est obligatoire.

Après l'achat du liège et moyennant l'établissement d'un permis de colportage qui doit comporter les informations suivantes :

- Pièces justificants l'origine du liège
- Nature du liège et sa quantité
- Sa destination exacte (désignation de l'unité de transformation)
- Sa validité (date et horaire)
- Nom et prénom du chauffeur et immatriculation du camion
- Signature, nom, prénom du C.D (griffe), ainsi que le cachet rond du district

Les transformateurs organisent le transport par camion du liège vers leur dépôt définitif. Les transporteurs du liège ne sont pas considérés comme des opérateurs de la chaîne de valeur par le fait qu'ils sont des fournisseurs de services souvent embauchés par les usines de fabrication du liège. Enfin, le liège transporté sera traité dans les unités de transformation.

#### - **Transformation :**

Le tissu industriel de transformation du liège en Algérie, implanté pendant les années 70/80 pour une capacité de traitement de 20 000 tonnes a subi plusieurs restructurations depuis cette période-là. Passant de la Société National de Liège (SNL) à Société National de Liège et Bois (SNLB) à l'Entreprise Nationale de Liège (ENL) pour aboutir à trois (03) SPA Taléza liège Collo, Liège

Etanchéité Jijel et Béjaia liège. Perdant au passage 04 unités : Alger, Aokas, Jijel 514, Oued El Anneb.

Avec l'ouverture au secteur privé, 07 usines ont vu le jour, Alger, Tizi-Ouzou, Jijel, Belghimouze, Bin-El-Ouiden, Collo et Tlemcen, ainsi qu'une trentaine d'artisans.

Avec la dernière crise économique mondiale (2009), et essentiellement par l'indisponibilité de la matière première, il ne reste à ce jour que :

- ✓ 03 usines du secteur public : Collo, Jijel, Béjaïa.
- ✓ 03 usines du secteur privé : Bin El-Ouiden, Belghimouze, Jijel.
- ✓ Ainsi que 04 Artisans à Jijel.

Néanmoins les capacités de transformation existantes actuellement, demeurent à 20 000 tonnes et ne sont exploitées qu'à 35 % par manque de liège.

Le processus de transformation comporte plusieurs étapes pour obtenir le produit final. Étant donné que les deux principaux produits fabriqués dans les usines en question sont des plaques de liège aggloméré et des bouchons, il est nécessaire de mentionner les étapes de production de ces deux processus. Le système de production des plaques liège aggloméré commence par le stockage du liège (mâle, de ramassage et de rebut), par son broyage et tamisage (séparation par aspiration des grains et de la poussière). Les grains de 4-16 mm sont mélangés avec de l'eau et chauffés à 325 °C pendant 15 min. Le résultat de ce processus d'agglomération à la vapeur (facilitée par la propre résine du liège) est un bloc qui va à l'étape de sciage (en plaques de 2-30 cm d'épaisseur). Après le conditionnement, les plaques sont prêtes pour l'emmagasinement.

En ce qui concerne le deuxième produit, le bouchon naturel, la production commence par bouillage dans de grandes chaudières rectangulaires à 100°C pendant 60 min. Le bouillage sert à l'assouplissement, la stabilisation et la désinfection du liège. Après le bouillage, le liège est empilé et stocké pendant 15 à 20 jours. Ensuite, les planches de liège sont classées selon le calibre et la qualité. Les planches sélectionnées sont coupées en bandes de largeur équivalente à la hauteur d'un bouchon (façonnage). L'aboutement sert à rectifier le bouchon façonné pour obtenir les dimensions en hauteur indiquées par les clients. La dépulvérisation consiste en l'enlèvement de la poussière contenue dans les cavités lenticulaires du liège et est suivie du processus de lavage du produit. Après sa classification et marquage, le bouchon est prêt pour la commercialisation.

#### - **Commercialisation :**

En dehors du liège granulé (qui nécessite l'autorisation de vente du gouvernement), les unités de transformation, elles-mêmes, sont responsables de la vente des produits finis directement sur le marché international ou elles passent par des entreprises d'exportation comme Tarixim.

Une partie de la production est généralement destinée au marché national au travers de négociations avec les grossistes et les détaillants à l'échelle locale, comme : bourre de cartouche, bouchon finis pour l'ONCV, semelle orthopédique, etc.

Sur le marché intérieur, les produits d'isolation pour la construction sont les plus demandés, alors que sur le marché étranger, les bouchons apparaissent en haut des préférences, suivis par les produits d'isolation.

Le processus d'exportation pour le marché extérieur est le suivant :

Après Comptage, pesage et emballage selon convenance du client, il y a une facture proforma avec l'accord du client, suivi par une domiciliation facture définitive, ensuite un emportage container et rapprochement au port avec une déclaration de douane (D11) à travers un transitaire mandaté nécessitant une facture domiciliée. Enfin la constitution dossier client après embarquement (pour échange bancaire si lettre de crédit ou remise documentaire ou pour envoi si la vente est négociée en transfert libre conditionnée).

Le dossier client comprend généralement :

- BL (Bill of lading ou connaissance par mer et LTA par air)
- Facture définitive
- Note de poids et colisage
- Certificat d'origine ou EUR 1 pour pays de l'UE
- Certificat phytosanitaire

## **2.2 Analyse PESTEL**

### **2.2.1 Aspect Politique**

Après l'indépendance, le champ et le capital réduit du secteur privé ne lui permettaient pas de répondre aux attentes du jeune Etat dans le domaine du développement à grande échelle.

La conjoncture internationale des années 1960, l'idéologie suivie et l'engagement politique du non alignement n'ont fait que reconforter l'option socialiste du développement. Il a été convenu que l'essor du capitalisme moderne s'est réalisé au détriment du Tiers-Monde.

Dans les pays occidentaux, le capital avait engendré la classe ouvrière mais dans le reste du monde il avait engendré le sous-développement et le mal-développement. Les nationalisations des mines, des banques et des hydrocarbures, plus tard, ainsi que la rente pétrolière ont été mises à profit pour lancer les plans triennaux et quadriennaux de développement basés sur la politique des « industries industrialisantes ».

L'évaluation et le constat en 1979 avaient fait état de l'échec des trois révolutions (agraire, industrielle et culturelle) et conduit à la nécessité de réformes. Le secteur public était, alors, considéré inefficace car n'ayant pas permis l'atteinte des objectifs de développement : le secteur privé devrait lui succéder.

Donc, après la période du socialisme, tout azimut, de l'après indépendance avec ses plans de développements, le FLN, lors de son 4<sup>ème</sup> congrès, remis en cause de façon profonde les politiques économiques mises en œuvre sans, toutefois, revenir sur l'option socialiste. Un tableau décevant est dressé sur la situation de l'économie nationale à travers l'état des entreprises publiques.

En conséquence, l'année 1980 constitua le lancement de la phase de reconstitution du secteur public.

Mais ce fut un peu tard car cette année avait coïncidé avec le remboursement de la dette contractée pour réaliser les lourds investissements entrepris. Immédiatement après, et avec le contre choc pétrolier et la chute du dollar, les réformes s'étaient trouvées compromises. La crise économique avait engendré les crises financières et sociales qui ont mené aux émeutes du 5 octobre 1988 et à la révision de la constitution en 1989.

Ladite constitution avait ouvert le champ politique mais, surtout, tourné le dos à l'option socialiste considérée comme l'une des constantes de la nation algérienne (avec l'islam religion de l'Etat et l'arabe comme langue nationale officielle).

Face à l'ampleur de la crise, qui a touché tous les secteurs de l'économie, les pouvoirs publics, discrètement d'abord, se rapprochèrent des institutions de Bretton-Woods pour conclure des

accords d'ajustements structurels dont la privatisation est un ingrédient. En contrepartie de financement par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale, l'Algérie s'engageait à entamer des réformes structurelles dans le cadre d'une économie de transition la menant à l'économie de marché avec tout ce que cela implique comme engagement politique, économique et social.

Sortir d'une économie planifiée à une économie de libre échange signifie le recours au marché et donc à l'adoption des préceptes du consensus de Washington. En un mot, il s'agissait de lancer un vaste programme de privatisation au sens large. La privatisation entendue comme transfert d'actifs, de gestion et de propriétés de la sphère publique à la sphère privée, est alors adoptée.

En Algérie, l'adoption de textes relatifs au domaine public et la séparation du domaine public et du domaine privé de l'Etat peut être vue comme la première tentative de privatisation. En effet, ces textes avaient permis la concession des biens domaniaux aux privées (cession des EAC, EAI et des logements OPGI)

Après l'ouverture du champ politique et du champ médiatique, le champ économique a été ouvert par la promulgation de textes législatifs et réglementaires relatifs aux capitaux marchands de l'Etat et aux banques. De 1988 à 2001 trois générations de réformes ont vu le jour, chacune encadrée par un dispositif juridique et réglementaire touchant les institutions en charges des réformes et les entreprises sujettes des dites réformes, à savoir :

- ✓ Loi n°88 – 01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques
- ✓ Ordonnance n° 95 – 25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat
- ✓ Ordonnance n° 01 -04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques

L'année 2004 marque l'apogée de la privatisation des entreprises pour être contrariée, moins de cinq ans plus tard, par le retour au secteur public et l'arrêt du processus engagé avec force et conviction en 1995. En 2008, un autre constat d'échec est dressé : la privatisation n'a pas réalisé le décolllement économique prévu : c'est, donc, le retour à la case départ. Enfin, le 9 juillet 2011, le Ministre de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement a déclaré qu'il n'y aura plus de privatisation nouvelle d'entreprises publiques.

**Ceci invite à penser que le système Algérien répond plus aux conjonctures internes liées à la rente pétrolière qu'aux idéologies politiques et à l'orthodoxie économique, en favorisant le publique au privé. Ce qui explique la négligence de cette source qu'est le liège et la discrimination instaurée entre les acteurs privés et publiques, principalement au niveau de l'exploitation et la transformation.**

## **2.2.2 Aspect économique**

### **- La situation économique Algérienne :**

L'économie algérienne, à l'instar des économies qui étaient administrées centralement était profondément marquée par l'insuffisance de l'offre d'une multitude de biens et de services.

Les pénuries concernaient aussi bien les produits de premières nécessités que les biens d'équipement.

Comme l'a décrit Kornai, la surabondance de certaines ressources côtoyait paradoxalement la pénurie chronique d'autres biens rendant, ainsi, très faible l'efficacité globale de l'économie.

D'autre part, les ressources fiscales ordinaires de plus en plus faibles n'arrivaient pas à couvrir des dépenses publiques de plus en plus élevées.

Les déficits budgétaires des gouvernements sont alors qualifiés de source des déséquilibres qu'affrontent plusieurs pays en développement. En Algérie, les mécanismes de crise renvoient à plusieurs facteurs qui ont participé à faire imploser le système fondé sur la rente pétrolière et le régime autoritaire.

Pour certains, dont M<sup>r</sup> Benosmane, le déficit des entreprises publiques est dû à la non-conformité de celles-ci aux mécanismes de marché. Il écrit que les entreprises algériennes étaient coincées entre un actionnaire absent et les impératifs du marché, ballottées entre l'intérêt général et la recherche des profits. Pour d'autres, c'est la nature et la mission des entreprises publiques qui sont spécifiques.

Les échecs et difficultés des entreprises publiques ne sont pas liés au fait qu'elles appartiennent à l'Etat, mais plutôt au fait qu'elles échappent à la discipline du marché. En outre, l'efficacité ne proviendrait pas de la propriété privée en elle-même, mais des incitations et des sanctions propres à celle-ci, à savoir, les deux forces, à la source de l'efficacité des entreprises privées, qui sont la concurrence et le contrôle des actionnaires.

Concernant le handicap du système économique national M<sup>r</sup> Bouzidi distingue trois problèmes, à savoir :

- Un appareil de production non performant car trop protégé,
- Un appareil de production incapable de se reproduire par ses propres moyens de paiement extérieur et de s'exposer à la concurrence,
- Un financement du développement reposant essentiellement sur la rente aléatoire de la mono exportation.

Selon lui, l'économie algérienne est une économie contrainte par les ressources et non par la demande : l'offre est rigide, on libère les prix et on a l'inflation. Il ajoute que seule une balance de devises excédentaire permet le fonctionnement de l'économie et peut contribuer à sa maîtrise et donc à améliorer sa performance.

Par ailleurs, l'inefficacité de l'entreprise publique en Algérie pourrait être due à plusieurs facteurs dont :

- L'objectif assigné : un but plus social qu'économique ;
- Le facteur organisationnel : une organisation héritée du système planifié ;
- Le facteur idéologique et politique : une allergie au capitalisme et à tout ce qui s'y apparente (par rapport à l'histoire coloniale) ainsi qu'aux principes du parti unique et à la résistance du syndicat ;
- Le facteur capital : la notion de capital étant nouvelle en Algérie, elle n'était pas bien assimilée par les organes de gestion ;
- Le facteur humain dont la pléthore et les nominations par cooptation et clientélisme des cadres dirigeants ;

- Le marché : dominé par les régulations étatiques, la survivance de facteurs résiduels de la période antérieure et la faiblesse de la concurrence.

Historiquement, en 1982, les grandes entreprises publiques considérées comme de véritable « montres » ingérables ont été restructurées. Cette restructuration avait donné naissance à 500 nouvelles entités. Avec la crise financière de 1986, les changes qu'ont représenté ces entreprises publiques (souvent mal gérées et déficitaires), avaient mis l'Etat dans l'obligation de réduire la place du secteur public.

D'autre part, c'est le nombre élevé d'entreprises publiques déficitaires qui a fait que beaucoup d'auteurs jugent que le secteur public a réellement échoué. Notons que si la consolidation des comptes des unités / filiales a donné des résultats déficitaires, ceci ne signifie pas que toutes les unités / filiales comptabilisaient un résultat négatif. Ces constats ont été à l'origine d'une mauvaise évaluation qui a conduit certaines entreprises à la dissolution au lieu d'un traitement particulier au cas par cas.

- **Les difficultés liées à l'export du liège :**

Il faut noter que la plus grande difficulté à cette étape d'exportation c'est au niveau de la banque, chaque banque travaille selon son système, ce dernier n'est pas unifié. On cite :

- ✓ La domiciliation bancaire : c'est un enregistrement de l'opération d'exportation, lorsqu'il y a une demande de modification sur par exemple la destination ou le montant, il y a certaine banque qui refuse de le faire si le montant est revu à la baisse d'où l'obligation d'annuler cette domiciliation pour refaire une autre, c'est de la bureaucratie. (Comme exemple, la BEA permet de faire ces modifications alors que le CPA refuse de le faire)
- ✓ Le rapatriement des devises : L'Algérie ne possède pas d'IBAN (International Bank AccountNumber). Le virement se fait de compte à compte, les banques travaillent par message SWIFT via des banques intermédiaires, par exemple : Deutsch Bank, en passant par les banques Head Office à Alger, c'est long et lent, ça coûte en temps, en énergie et en argent, il faut noter aussi que les frais de commission débités par les banques intermédiaires ne cessent d'augmenter.
- ✓ Difficultés financières : Lorsque le transfert est reçu par la banque (Head Office) le jour J, les banques prennent beaucoup de temps et parfois elles demandent la déclaration douanière (D11) et BL (connaissance) pour créditer le banque, sachant qu'il y a des clients qui paient d'avance, il finance alors que les banque refusent de donner l'argent jusqu'à la réalisation de l'opération d'exportation.

- **L'environnement bancaire et la monnaie (sa valeur, la réglementation de change, etc.) :**

La réglementation : l'exportateur a le droit à 20% en devise cash(en espèce) du montant total, lorsqu'il répartie la totalité des fonds dans les délais réglementaires qu'est de 180 jours ou bien 360 jours s'il est conventionnée avec la CAGEX. Après la réglementation dit que le rapatriement partiel est converti en Dinar Algérien sans plus de précision et ainsi l'interprétation de ce texte a créée beaucoup de problème, par exemple : des fois l'exportateur demandent une partie du paiement avant embarquement (comme garantie) et le complément après l'embarquement, avec la BEA et la CPA, l'exportateur a le droit à 20% mais avec la Société Générale d'Algérie tout est converti en Dinars Algériens.

Après, 80% du montant rapatrié est converti en DA (la devise appartient à l'état), cependant il est converti selon la valeur du cours commercial (EUR/DZD ou USD/DZD) qui n'est pas stable, des fois y a un gain de change, des fois c'est des pertes de change considérables. Certains pays comme l'Arabie Saoudite a fixé le taux de change.

#### - **Environnement réglementaire :**

La réglementation n'est point précise ce qui laisse son interprétation diverse et subjective.

L'exportateur a le droit qu'à 20% de devise cash, la réglementation demande d'utiliser cet argent dans le cadre de la prospection du marché à l'extérieur pour la promotion des exportations. Dans la majorité des autres pays, les opérateurs économiques ont le droit à la totalité et ils ont des bureaux de change.

Le FSPE, c'est bien, ça rembourse 25% d'une partie des charges mais il faut déposer quelques kilos de documents et attendre 6 à 12 mois pour être remboursé. Alors que dans d'autres pays, une aide est versée directement sur le compte de l'exportateur une fois l'exportation réalisée et rapatriée.

L'exportateur algérien est considéré comme un criminel potentiel, si il est escroqué par son client, l'état le pénalise, au lieu de l'aider et de l'orienter vers par exemple : la CAGEX pour rapatrier les fonds, on le poursuit en justice. Lorsque les fonds sont bloqués par la banque jusqu'à la réalisation de l'exportation veut dire que, les banques Algérienne protègent le client (l'importateur étranger) au détriment de l'exportateur Algérien, alors que lorsque la banque du client émet un virement puis l'annule et il demande aux banques Algériennes d'intervenir, elles ne font, elle déclare l'insuffisance de rapatriement, pour un montant insignifiant à la banque d'Algérie aussitôt le délai dépassé et cela implique l'interdiction de domiciliation et ainsi interdire d'exporter.

**Les échecs et difficultés des entreprises publiques ne sont pas liés au fait qu'elles appartiennent à l'Etat, mais plutôt au fait qu'elles échappent à la discipline du marché. Ce qui explique comme par exemple, le non paiement de la matière première par les entreprises publiques sensée être achetée.**

**Le système bancaire et tout ce qui est lié à l'étape exportation des produits en liège, baigne dans un environnement réglementaire très rigide faisant preuves de bureaucratie qui ne soutiens pas l'exportateur Algérien, chose pas encourageante. Aussi, cet environnement réglementaire n'est pas clair, il reste vague ce qui fait qu'il peut être interprété de plusieurs manières.**

### **2.2.3 Aspect social**

#### - **Valeur socio-économique :**

Les subéraies représentent une source de revenu non négligeable pour les populations riveraines, elles sont à la base d'un système économique varié et rentable reposant sur :

- ✓ L'extraction du liège
- ✓ La récolte du bois de chauffage
- ✓ la récolte des glands, des baies et des champignons

- ✓ l'exploitation de la bruyère pour confection de balai
- ✓ l'exploitation de la souche de bruyère arborescente (Erica Arborea) pour la fabrication de pipe.
- ✓ la cueillette des plantes médicinales et aromatiques.

Les subéraies remplissent le rôle extrêmement important de réserve fourragère, ce rôle est d'autant plus vital que l'élevage traditionnel en forêt qui constitue pour les riverains tout un mode de vie. Son fonctionnement est intimement lié aux conditions historiques et aux structures sociales. Le troupeau polyfonctionnel, fournit d'une part aux riverains la viande, la laine et les produits laitiers et d'autre part le statut social, le prestige et le pouvoir.

**- Ce qui rend l'activité du liège essentiel :**

Le chêne liège est une essence forestière noble et remarquable, elle produit une écorce renouvelable, précieuse et écologique (le liège), dotée d'importantes caractéristiques physiques, mécaniques et chimiques particulières permettant son utilisation dans divers débouchés industriels : bouchage, isolation, décoration etc.

Le chêne liège est une espèce forestière rare car elle est présente dans sept pays seulement : Portugal, Espagne, Italie, France, Algérie, Maroc et Tunisie.

Donc, le liège est un matériau écologique, noble et rare à forte valeur ajoutée et nul matériau ne peut le concurrencer.

**- L'apport et l'influence du syndicat :**

Il existe un syndicat pour la filière liège il s'agit du Conseil National Interprofessionnel de la filière Liège (CNIL) créé en 2007, seulement, depuis sa création, celui-ci n'a pas pu jouer pleinement son rôle et à impulser la dynamique attendue dans le domaine de la protection et le développement de la subéraie algérienne.

Actuellement (2018), le CNIL est en phase de réorganisation sous une autre forme et sous l'appellation CNILB : Conseil National Interprofessionnel de la filière Liège et bois.

**- Quelques chiffres<sup>6</sup> sur le nombre d'emploi créé par la filière et transformateurs présents :**

Le tissu industriel de transformation du liège en Algérie, implanté pendant les années 70/80 pour une capacité de traitement de 20 000 tonnes a subi plusieurs restructurations depuis cette période-là. Passant de la Société National de Liège (SNL) à Société National de Liège et bois (SNLB) à l'Entreprise Nationale de Liège (ENL) pour aboutir à trois (03) SPA Taléza liège Collo, Liège Etanchéité Jijel et Béjaia liège. Perdant au passage 04 unités : Alger, Aokas, Jijel 514, Oued El Anneb.

---

<sup>6</sup>Source : CNIL 2016 - Situation de la filière liège en Algérie, Journées d'étude sur la contribution des forêts dans l'économie nationale Jijel, 21 & 22 Mars 2016

Avec l'ouverture au secteur privé, 07 usines ont vu le jour, Alger, Tizi-Ouzou, Jijel, Belghimouze, Bin-El-Ouiden, Collo et Tlemcen, ainsi qu'une trentaine d'artisans.

Avec la dernière crise économique mondiale (2009), et essentiellement par l'indisponibilité de la matière première, il ne reste à ce jour que :

- ✓ 03 usines du secteur public : Collo, Jijel, Béjaïa.
- ✓ 03 usines du secteur privé : Bin El-Ouiden, Belghimouze, Jijel.
- ✓ Ainsi que 04 Artisans à Jijel.

Néanmoins les capacités de transformation existantes actuellement, demeurent à 20 000 tonnes et ne sont exploitées qu'à 35 % par manque de liège.

En matière de création d'emploi, la filière liège en Algérie emploie, actuellement, 2 150 personnes (calculé sur la base d'un personnel permanent) réparties entre :

- ✓ Exploitation forestière : 1500 personnes (70%)
- ✓ Transport : 100 personnes (05%)
- ✓ Transformation industrielle : 500 personnes (23%)
- ✓ Commercialisation : 50 personnes (02%)

#### - **L'impact des habitants illégaux au niveau des subéraies :**

Plusieurs facteurs sont à l'origine de la dégradation des subéraies, parmi eux on cite, le défrichement produit par les populations montagnardes dont le nombre ne cesse d'augmenter, privées de surfaces agricoles ils procèdent à des défrichements en forêts, cette population n'est point sensibilisée à l'importance des subéraies sur le plan économique et écologique, également l'Etat se trouve dans un état d'impuissance à leur égard, essayant en vain de trouver un moyen pour les impliquer dans la gestion de cet écosystème.

#### - **Cas forêts privées :**

En Algérie, les forêts de chêne liège appartiennent majoritairement à l'état. Les privés possèdent de très petites surfaces de subéraies. Actuellement, très peu de privés exploitent leurs forêts et vendent leur liège au transformateur. Ces privés sont autorisés par l'administration des forêts à exploiter leur liège car ils possèdent un dossier en bonne et due forme, c'est-à-dire le plan et l'acte de la propriété et sont généralement seul propriétaire. Les autres privés, qui sont malheureusement majoritaire ne possèdent pas d'acte de propriété proprement dit, ça appartient au "Arch" (plusieurs familles) sont des forêts dont l'indivision et c'est pour cette raison que l'administration des forêts n'autorise pas l'exploitation du liège car il y a toujours des litiges entre les membres des familles.

**L'activité du liège est importante pour certaine région, elle représente une source d'emplois.**

**Les habitants illégaux au niveau des subéraies influent la durabilité des subéraies, d'où l'importance et l'obligation de les intégrer dans sa gestion d'une manière ou d'une autre.**

**Une grande majorité des subéraies privés ne possède pas l'acte de propriété, ce qui empêche l'exploitation du liège au niveau de ces surfaces.**

## 2.2.4 Aspect Technologique

Dans l'aspect technologique nous allons faire un état des lieux sur le secteur au niveau international, quelques nouvelles technologies au niveau de l'exploitation, au niveau de transformation et des brevets.

### - Sur la partie exploitation :

L'appareil technologique COVELESS CQ 05 d'appréciation de la qualité du liège sur pied : cet appareil permet de mesurer l'épaisseur du liège en détectant la profondeur de la couche mère en basant sur sa conductibilité électrique mesurée entre deux électrodes pour savoir la résistance du liège à la pénétration. En même temps il donne l'estimation de la qualité du liège directement sur l'arbre (Piazzetta, 2007). Il s'agit donc d'un procédé non destructif qui peut être utilisé tout au long de l'année et même plusieurs années sur le même sujet. Il peut détecter la présence de liège vert, et surtout propose une classification de la qualité du liège selon la méthode l'ICMC-IPROCOR.

### - Sur la partie industrielle :

La technique d'analyse d'image : est une technique scientifique de traitement des images numériques DPA (Digital Image Processing and Analysis) présent à partir des produits naturels tels que le bois, le liège et les feuilles d'arbre. Cette technologie a donné une autre dimension au concept de qualité du liège. Les premières applications de l'analyse d'image pour le liège ont vu le jour au Portugal et en Espagne à partir des débuts des années 1990. Ces deux pays occupant les premiers rangs dans la production mondiale du liège et très soucieux de l'importance économique de ce précieux produit, ont adapté des techniques d'analyse d'image dans les usines de fabrication des bouchons, afin de résoudre le problème de classification du produit final. La classification des bouchons se fait automatiquement avec des machines de tri commerciaux qui utilisent une lecture optique à la surface des bouchons. C'est un procédé industriel de meilleure précision qu'un classement manuel effectué par l'expert

Et puis on ne peut pas ne pas citer l'entreprise HPK «High Performance Cork », une entreprise unique en son genre qui a fait ses premiers pas en Algérie plus exactement dans la Petite Kabylie. HPK proposent des solutions innovantes à base de liège dans le domaine de l'Aéronautique, Spatiale et défense (ASD) ainsi que le domaine de l'industrie grâce à la R&D. HPK optimise les qualités naturelles du liège et crée des composites sur cahiers des charges des industriels, en agissant sur les différents paramètres et les propriétés remarquables du liège.

### - Quelques brevets :

Le bouchon révolutionnaire nommée DIAMOND crée par de la société DIAM, 100% sans TCA : leur méthode de fabrication est unique et hyper industrielle. Ils ont un procédé au nettoyage du granulé, le CO2 super critique, qui permet de supprimer toutes les saveurs du liège. Ils ne se focalisent que sur la structure mécanique, ensuite ils mélangent ces granulés avec des micros-billes 100% naturelles qui sous l'action de la chaleur se liquéfient et viennent remplir tous les vides

laissés par le granulé. Cette méthode permet de garantir les bouchons sans TCA pour des périodes allant jusqu'à 30 ans.

Amorim a aussi développé plusieurs bouchons dont par exemple un bouchon en liège à vis ou le bouchon en liège naturel garantis sans TCA grâce à l'acquisition d'une nouvelle technologie, nommée NDtech.

**L'Algérie ne possède et n'utilise aucune de ces technologies. Une gestion non moderne la rend en décalage par rapport à ses concurrents, spécialement de la méditerranée du nord.**

### 2.2.5 Aspect écologique

#### - Intérêts des subéraies pour l'écosystème :

La subéraie constitue l'un des écosystèmes naturels les plus complexes et développés du territoire méditerranéen. Dans leur état naturel, ces écosystèmes forestiers méditerranéens présentent une grande biodiversité.

Sa structure verticale est constituée de végétaux ligneux en strate haute, moyenne et basse, avec quelques herbacées vivaces et annuelles, enlacées parfois par une série de lianes. C'est pratiquement des masses quasi-impénétrables, pouvant servir de refuge à de nombreuses espèces faunistiques.

Cette diversité spécifique fait de la subéraie, l'une des formations végétales les plus vulnérables aux incendies, notamment en Algérie. Elle est soumise aussi à la pression humaine, à travers le surpâturage, les récoltes excessives, la mutilation des arbres et le défrichage.

Toutes ces menaces qui affectent sa santé et amplifient sa vulnérabilité aux maladies, aux parasites à grande échelle, devraient être prise en charge à travers un aménagement approprié, tenant compte des spécificités de cet écosystème et s'articulant autour du concept de développement durable.

#### - Valeurs environnementales et diversités paysagères :

Sur le plan environnemental, les subéraies assurent certains services comme :

- ✓ La protection et l'entretien des sols et des eaux
- ✓ La recharge de la nappe phréatique et le contrôle des eaux de ruissellement
- ✓ La disponibilité d'habitat pour la biodiversité, comme des zones de reproduction et de nidification pour les oiseaux migrateurs. Elles contribuent aussi à la survie de nombreuses espèces faunistiques et constituent leur habitat de prédilection. Elles abritent entre autre les mammifères, les oiseaux, les reptiles ainsi qu'une entomofaune diversifiées

Les subéraies, sont composées d'une mosaïque d'habitats abritant différents types facies et de forêts mixtes (en mélange avec le chêne zeen, chêne afares, pin maritime) qui contribuent, depuis longtemps, à la survie de nombreuses espèces faunistiques.

Elles peuvent jouer un rôle important dans la lutte contre les incendies car elles sont des obstacles naturels à la propagation des feux notamment grâce à la mauvaise inflammabilité de l'écorce

Le chêne-liège lui-même par son architecture propre contribue largement à l'esthétique de ces peuplements, surtout quand les arbres sont récemment démasclés, les troncs orangés offrant un paysage très beau et donne à ce lieu un aspect attractif au public et au tourisme

Les forêts de chênes lièges sont d'excellents puits à carbone. Le chêne-liège possède une structure cellulaire unique et très particulière, qui le rend capable d'absorber le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) jusqu'à 30% de plus qu'un autre arbre. Alors qu'on estime que la forêt de chênes lièges fixe jusqu'à 14 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Sa gestion durable peut stocker plus de 6 tonnes de CO<sub>2</sub>/ha/an et le carbone fixé par les chênes lièges est stocké dans le liège et dans les produits commercialisés. Il y reste pendant toute la durée de vie dans ces produits. Le recyclage retarde encore la réémission de ce carbone dans l'atmosphère

En plus, les subéraies produisent des champignons de qualité, notamment les truffes, des glands doux pour la consommation humaine, des lichens, du miel, des plantes aromatiques et médicinales qui attirent par leur richesse cynégétique un nombre important de chasseurs de petit et gros gibiers.

**Les subéraies contribuent fondamentalement à la durabilité écologique et permet l'amélioration des conditions et la qualité de vie pour l'écosystème et tous les êtres vivants.**

### 2.2.6 Aspect légal

- Loi 84-12 portant régime général des forêts (modifiée et complétée par la loi n. 91-20)
- Le décret exécutif n. 89-170 portant approbation des dispositions administratives générales et des clauses techniques d'élaboration des cahiers des charges relatifs à l'exploitation des forêts et la vente des coupes et produits de coupes
- La commercialisation du liège doit considérer le décret exécutif n. 07-102 qui fixe les conditions d'exportation de certains produits, matières et marchandises
- L'Ordonnance n.75-43 portant sur le code pastoral
- Le Décret n. 87-44 relatif à la prévention contre les incendies dans le domaine forestier et à proximité
- Le Décret exécutif n. 01-87 fixant les conditions et les modalités d'autorisation d'usage dans le cadre des dispositions de l'article 35 de la loi n° 84-12 du 23 juin 1984 susvisée
- L'article 35 de la loi 84-12 régit les usages dans le domaine forestier national, c'est-à-dire dans les forêts, les terres à vocation forestière et les autres formations forestières
- Considérant que l'article 10 de la loi 84-12 décrit les terres à vocation forestière comme « toutes terres couvertes de bois et maquis ou d'essences forestières résultant de la dégradation des forêts », on peut considérer que ces terres sont tout autant importantes pour le liège que pour les forêts. P. ex. elles peuvent être utilisées pour le reboisement en chêne-liège

Toutes les lois, décrets, etc. liés à la gestion des subérais sont obsolètes et ne reflètent pas la réalité du terrain d'aujourd'hui, ils doivent être revu.

### 2.3 Grille PESTEL et variables pivots

À partir de cette liste générique de critères, la démarche de détermination des variables pivots sera la suivante :

Pour chacune des six (06) dimensions du modèle PESTEL, certains items seront sélectionnés et retenus pour leur degré de pertinence ou leur adéquation à la période étudiée. Ensuite, une note sera attribuée de 1 (faible) à 5 (fort) pour estimer la force de l'impact sur la stratégie du secteur. On l'appelle la grille PESTEL d'analyse du macro-environnement du secteur du liège en Algérie, qu'est la suivante :

Dimensions	Comportements	Impact sur la stratégie				
		Faible à fort				
		1	2	3	4	5
P-Politique	Contexte politique de l'Algérie et de son histoire récente					X
E-Economique	Handicap du système économique national				X	
	Inefficiency et difficulté des entreprises publiques					X
	Difficultés liées à l'export du liège					X
	L'environnement bancaire et la monnaie (sa valeur, réglementation de change...)					X

	Environnement réglementaire					<b>X</b>
S-Social	la valeur socio-économique				<b>X</b>	
	L'apport et l'influence du syndicat			<b>X</b>		
	Le nombre d'emploi crée			<b>X</b>		
	Impact des habitants au niveau des subéraies				<b>X</b>	
	Cas subéraies privées				<b>X</b>	
T-Technologique	Partie amont					<b>X</b>
	Partie aval		<b>X</b>			
	Brevets		<b>X</b>			
E-Ecologique	Intérêt des subéraies pour l'écosystème					<b>X</b>
	valeurs environnementales et diversités paysagères			<b>X</b>		
L-Légale	Législation sur l'amont					<b>X</b>
	Législation sur la transformation				<b>X</b>	
	Législation sur la commercialisation					<b>X</b>

**Tableau 1 : La grille PESTEL d'analyse du macro-environnement du secteur du liège en Algérie**

En conclusion, les problèmes en amont c'est-à-dire, ceux qui sont liés à la gestion des forêts ont le plus grand impact sur la stratégie d'augmentation de production et la levée les barrières à l'export, suivi par la commercialisation. La gestion des forêts et la commercialisation

représentent les variables pivots qui affectent le plus et négativement sur la chaîne de valeur pour des objectifs d'exportation.

## **2.4 L'analyse SWOT du secteur liège en Algérie**

L'analyse SWOT représente la décomposition en critères internes (force, faiblesses) et décomposition en critères externes (opportunités, menaces).

### **2.4.1 Forces**

Les subéraies, les forêts de chêne-liège, sont présentes uniquement dans les pays méditerranéens dont l'Algérie, qui est classée 3<sup>ème</sup> en terme d'étendue. Ces subéraies peuvent jouer le rôle d'obstacles naturels dans la lutte contre les incendies, grâce à la mauvaise inflammabilité de leurs écorces et représentent un excellent puits à carbone, car le chêne-liège possède une structure cellulaire unique et très particulière, qui le rend capable d'absorber dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) jusqu'à 30% de plus qu'un autre arbre, sa gestion durable peut stocker plus de 6 tonnes de CO<sub>2</sub>/ha/an.

Il faut noter aussi, que les subéraies sont l'ultime refuge d'une faune menacée de disparition, telle que : le Lynx Ibérique, la Cigogne Noire, l'Aigle Impérial, etc. Egalement, elles représentent un vrai cocon générateur de valeur, fournissant le milieu propice pour produire des champignons de qualité, des truffes, des glands doux, des lichens, du miel, des plantes aromatiques, médicales et attirent par leur richesse cynégétique un nombre important de chasseurs de petit et gros gibiers.

Mais le produit qui rapporte le plus de valeur est bel et bien le Liège, il représente une ressource stratégique du fait de ses multiples usages. Ce dernier, peut être qualifié d'ami de la nature, renouvelable et recyclable, de plus il possède des propriétés physico-chimiques incroyables qu'aucun autre produit ne lui y est égale. Sachant que le carbone fixé par les chênes lièges est stocké dans le liège et dans les produits commercialisés, il y reste pendant toute la durée de vie dans ces produits et le recyclage retarde encore la réémission de ce carbone dans l'atmosphère. De plus la rareté du liège dans le monde lui donne un caractère de noblesse ce qui rend ses produits très demandés et facilement commercialisables.

Il faut noter aussi que les transformateurs en Algérie, même s'ils produisent généralement que des bouchons et des isolants car ces derniers n'exigent pas un matériel très sophistiqué, ils sont dotés d'un bon savoir-faire et une bonne connaissance en liège. Ils ont même développé un bon sens de débrouillardise vis-à-vis au manque de moyen matériel principalement, comme des économies d'envergure notamment l'adaptabilité des machines destinées pour la fabrication des produits à base de bois pour la fabrication des produits à base de liège en partie.

## **2.4.2 Faiblesses**

### **- Gestion des subéraies :**

De plus que des incendies incontrôlables, défrichage et occupation illicite par la population non sensibilisée, destruction massive du tissu forestier pour des raisons sécuritaires et réchauffement climatique, les subéraies subissent une mauvaise gestion de la part de la DGF qui ne peut certainement pas l'assurer seule. Victime d'attaque parasitaire, surpâturage, insuffisance de traitement sylvicole, vieillissement du peuplement, échec de toute tentative de régénération naturelle ou artificielle à cause du non suivi, pas de terrain d'accès et absence d'étude d'aménagement.

Il faut noter aussi que la réglementation politique de la gestion des subéraies actuelle est obsolète et non adaptée, elle a besoin d'être actualisée pour le cas des subéraies publics et également pour le cas des subéraies privées qui ne sont pas exploités en grande partie, à cause de l'acte de propriété non disponible.

### **- Récolte et vente du liège brut :**

L'exploitation est confiée au GGR qui détient actuellement le monopole, chose pas avantageuse, car ce dernier ne possède pas les moyens pour s'occuper seul de toute la récolte, comme preuve il n'a jamais dépassé 60% des quantités prévisionnelles demandées, sachant que ces prévisions sont souvent sous-estimées. Le mode de exploitation exercés fait preuve du non-respect de la rotation dont dépend la qualité du liège et fait appel à des méthodes basées que sur du visuel, pas moderne. Il faut noter aussi un manque de spécialistes pour décider quand exploiter.

La main d'œuvre (démascleur) qualifiée est indisponible dû à la dureté, la non valorisation du métier et absence de formation de démasclage, ce qui en résulte des blessures et mutilations sur

le chêne-liège qui se répercute durant toute sa vie suite aux mauvaises pratiques de récolte et faisant usage d'un matériel archaïque.

La rémunération aux stères de liège exploitées et le travail à la tâche imposé aux démascleurs, causent énormément de préjudice.

Le GGR fait appel parfois à la sous-traitance, cette dernière est accordée directement au moins disant sans prendre en considération les capacités techniques, matérielles et humaines, souvent en fin de saison de récolte au mois d'Août suite au lancement tardive des opérations d'exploitation.

Il faut noter aussi l'absence totale d'exploitation sur les propriétés privées ne possédant pas d'acte de propriété qui représente une grande majorité. Concentration des récoltes que sur les zones accessibles et abandon de l'opération de mise en valeur des jeunes sujets de chêne liège (récolte de liège mâle) pour des raisons de rentabilité.

Une fois la levée effectuée, le liège est empilé en quinaux par risque de se faire voler suite à non sécurisation des lieux d'exploitation, classifié d'une manière anarchique, non homogène et qui ne correspond pas aux besoins des transformateurs.

Ensuite, les quinaux sont transportés aux dépôts difficilement suite à la non accessibilité des terrains et enfin empilés d'une manière hasardeuse qui ne correspond pas aux normes d'entreposage. Dans le processus de récolte à l'entreposage, on note beaucoup de surcoût et perte de temps à cause de l'exigence de beaucoup de paperasse et convention avec un retard de délivrance.

Une fois le liège brut mit difficilement aux dépôts, le processus de vente commence et la priorité est accordée aux transformateurs publics avec des avantages. Tout d'abord, il y a une vente par grés à grés aux trois (03) transformateurs publics, ces derniers déterminent les quantités qu'ils achètent selon leur besoin. Ce qui en reste de la matière brut au dépôt est vendu par adjudication aux transformateurs privés.

La vente aux enchères se déroule pendant une seule période de l'année par chaque ERGR séparément, parfois sans officialiser la mise à prix (prix de départ). Ce qui en résulte, un prix de vente par adjudication démesuré qui n'est pas en adéquation avec la qualité réelle des lièges proposés à la vente ce qui nous mène à dire qu'il y a une perte de la valeur marchande, on note aussi une différence entre les prix de vente du liège pratiqués par chaque ERGR et un montage financier non adapté aux transformateurs privés lors des achats aux enchères comme conséquence un retard de paiement, une durée de stockage exagérée et ainsi des surcoûts.

#### - **Transformation du liège :**

De plus que l'absence de traçabilité et de laboratoire d'analyse qui représentent un problème à l'export en termede norme, à risque de se faire renvoyer la marchandise, aucun transformateur ne travaille au-delà de 30 % de ses capacités, dû au manque de liège en quantité et en qualité pour les raisons citées précédemment. Ils souffrent d'obsolescence de leur moyen matériel et la non application des bonnes pratiques de transformation.

Les transformateurs publics possèdent beaucoup d'avantage par rapport aux privés, par exemple : une partie de la quantité récoltée vendu par grés à grés aux transformateurs publics sans passer par les enchères, de plus souvent ils ne le payent pas alors qu'ils sont sensés le faire, même chose pour le liège confisqué, il est cédé gratuitement aux publiques.

On a noté aussi le manque de protection des transformateurs privés devant la spéculation de vente du liège à l'enchère, montage financier non adapté, complexité d'obtention du permis de colportage, absence de crédit à taux bonifié sur les investissements pour le développement du produit liège (exemple : crédit spécifique à très long terme).

Présence des entreprises qui ne sont pas en règle ou pas du tout déclarées, exerçant leur profession d'une manière illicite, comme ceux qui travaillent le Broken.

#### - **Commercialisation des produits à base de liège :**

Pas d'approvisionnement régulier du marché international en liège, complexité d'obtention du permis d'exportation, complication bancaire et système dépassé, rapatriement des devises, système de contrôle non efficace et manque de performance en commercial.

On cite également de grandes difficultés dans le traitement avec les banques sachant que chacune travaille avec son propre système qui n'est guère unifié, à plusieurs niveaux, on note : la domiciliation bancaire, le rapatriement des devises, des difficultés de financements et la réglementation est non précise (voir aspect économique de l'analyse PESTEL pour plus de détails).

### **2.4.3 Opportunités**

Le secteur du liège en Algérie porté en ruine en dépit de son grand potentiel, n'a point laissé indifférent certaines organisations et apporteur de fond, qui se sont engagés pour lui apporter une aide, on cite deux projets en cours qui sont : l'assistance technique de la Banque Mondiale et le projet d'aménagement des subéraies de l'FAO.

Egalement, plusieurs grands groupes leaders dans la transformation des produits en liège, comme Amorim et Diam, ont exprimé leur souhait de partenariat avec les transformateurs Algériens car ils ont conscience de la particularité du bouchon en liège naturelle Algérien, vis-à-vis de sa rigidité, le bouchon Algérien est capable de reprendre sa forme initiale même après 15 ans dans la bouteille de vin, le qualifiant de bouchon propice pour les vins de cave à longue durée. Il faut noter aussi que les grands pays producteurs comme le Portugal et l'Espagne, dépendent en partie d'un approvisionnement extérieur en matière première.

### **2.4.4 Menaces**

Le marché des produits en liège compte un monopole très puissant qu'est Amorim suivi par Diam, qui ont conquis le monde par leurs produits grâce à leur R&D très avancé, particulièrement par les bouchons naturels et/ou agglomérés révolutionnaire sans TCA (goût du bouchon).

Le marché des bouchons laisse des chances très minimes pour se faire une place, à cause de la présence de monopoles comme cités précédemment qui peuvent et n'hésitent pas à casser le marché des bouchons Algérien en balançant une simple rumeur de présence excessive de taux TCA dans les bouchons qui y fabriquent.

Ce qui pose problème aussi est l'éloignement du marché de consommation du vin et les centres d'embouteillage, qui rend les transformateurs locaux obligés d'exporter que des bouchons semi-finis en grande quantité et travailler avec des intermédiaires pour leur finaliser, sachant que le bouchon a une durée de vie limitée, particulièrement le bouchon aggloméré.

Ce qui représente une réelle menace aussi est l'exportation de liège brut ou ayant subi de légère transformation sous forme de granulés comme le Broken, un phénomène qui ne cesse d'accroître, à cause de l'obsolescence des moyens matériels et de l'absence du contrôle.

Le prix du liège comme matière première risque d'augmenter et le marché international le boycottera pour d'autres produits substituants si son prix dépasse un seuil abusif, comme ce qui c'était produit en 2007.

## 2.5 Classification des éléments par ordre d'importance :

Les observations générales aident à créer un tableau bref de l'analyse SWOT. La figure suivante montre les éléments les plus importants. Les chiffres signifient l'importance du critère.

<u>Force</u>	<u>Faiblesses</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rareté de la ressource dans le monde, l'Algérie est classée 3ème au monde en terme de superficie et ses propriétés chimiques et mécaniques incontournables qui font de lui un produit noble, aucun autre produit lui est égale</li> <li>2) Le chêne de liège stocké jusqu'à 30% de CO<sub>2</sub> plus que les autres arbres, renouvelable et recyclable, très ami avec la nature.</li> </ol>	<p><b><u>Gestion des subéraies :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La fréquence des incendies en subéraies, non maîtrisée</li> <li>2) Défraichissent</li> <li>3) Absences d'étude d'aménagement</li> </ol> <p><b><u>Récolte et vente du liège brut :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mauvaise pratique de récolte, monopole sur l'exploitation détenue par le GGR, de plus une mauvaise classification qui ne le valorise point au moment de la vente</li> <li>2) La non exploitation de toutes les zones et du jeune sujet (liège mâle) car il est jugé à non grande valeur ajouté</li> </ol>

	<p><b><u>Transformation liège :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Le manque du liège en quantité et en qualité, tous les transformateurs travaillent au-dessous de 30% de leur capacité</li> <li>2) Montage financier pour acheter de la matière première n'arrange pas les transformateurs privés</li> <li>3) Absence de traçabilité et la non application de toutes les bonnes pratiques de transformation</li> </ol> <p><b><u>Commercialisation :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Système bancaire compliqué, qui ne soutiens pas l'exportateur</li> <li>2) Système de contrôle non efficace</li> <li>3) La commercialisation des produits n'est pas très performante, spécialement pour les hors bouchon.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Soutien financier et technique de la <b><u>BM</u></b> et la <b><u>FAO</u></b> au secteur</li> <li>2) Conscience de la particularité du liège Algérien notamment l'idéal pour le bouchon en liège naturel, le produit qui se vend d'ailleurs le plus cher.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Menace</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Problème de normes et plus exactement du TCA pour le bouchon</li> <li>2) Présence d'un monopole sur le marché international, Amorim</li> <li>3) Réchauffement climatique</li> </ol>

**Tableau 2: classification des éléments de la matrice SWOT par ordre d'importance**

## **2.6 Analyse des flux commerciaux**

### **2.6.1 Quelques définitions**

#### **UN-Comtrade :**

UN COMTRADE est le pseudonyme de la base de données des statistiques du commerce international des Nations Unies. Plus de 170 pays / régions déclarants fournissent à la Division de statistique de l'ONU (UNSD) des données annuelles sur les statistiques du commerce international détaillées par catégorie de produits / services et par pays partenaires. Ces données sont ensuite converties dans le format standard de la Division de statistique de l'ONU avec un codage et une évaluation cohérents au moyen du système de traitement.

Le COMTRADE des Nations Unies est le plus grand dépositaire de données sur le commerce international. Il contient plus de 3 milliards d'enregistrements de données depuis 1962 et est disponible sur Internet. De plus, il offre des API de données publiques et premium pour faciliter l'intégration / le téléchargement.

Le HS code du liège et ouvrage en liège est de 45.

#### **Power BI :**

Power BI est un service d'analyse commerciale fourni par Microsoft. Il fournit des visualisations interactives avec des fonctionnalités de business intelligence en libre-service, il permet de consulter les données ou de les intégrer à une application ou à un site Web.

### **2.6.2 Explication brève de la méthodologie suivie par étape pour la réalisation d'un tableau de bord sur Power BI :**

**Etape 1 :** Télécharger les données depuis UNCOMTRADE sous forme csv

**Etape 2 :** Organisation des fichiers en dossiers par type de produit puis par pays

**Etape 3 :** Importation des fichiers, un par un, téléchargés dans l'étape 1) dans une Base de données créée au préalable grâce au SQL SERVER Import and Export

**Etape 4 :** Vérifier le type des champs et modification si nécessaire de la taille de certains attributs comme (Partenaires) qui est mis par défaut à 50 caractères en le modifiant et le remettre à 255 caractères

**Etape 5 :** Finaliser l'importation de chaque fichier depuis le .CSV vers une table temporaire sous SQL Server

**Etape 6 :** Création des tables de destination avec choix des champs qui nous intéressent : tab\_import, tab\_export, tab\_produit, tab\_temps,etc

**Etape 7 :** Créer un script pour le transfert de données depuis les tables temporaires vers les tables destinations (tab\_export, etc.)

**Etape 8 :** Création des clés primaires et étrangères dans les tab destinations

**Etape 9 :** Connecter la base de données avec Power BI

**Etape 10 :** Création d'un tableau de bord sur Power BI

- **Quelques graphes :**

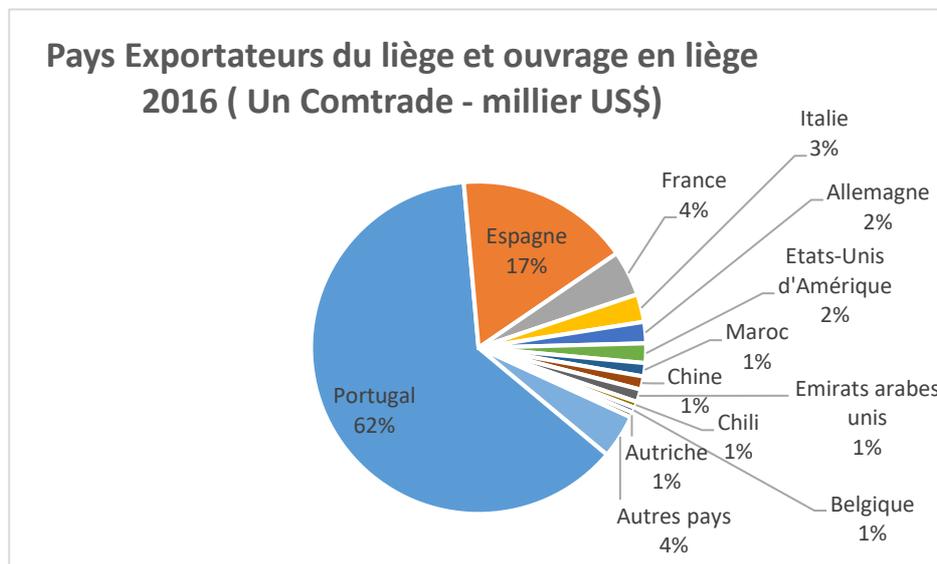
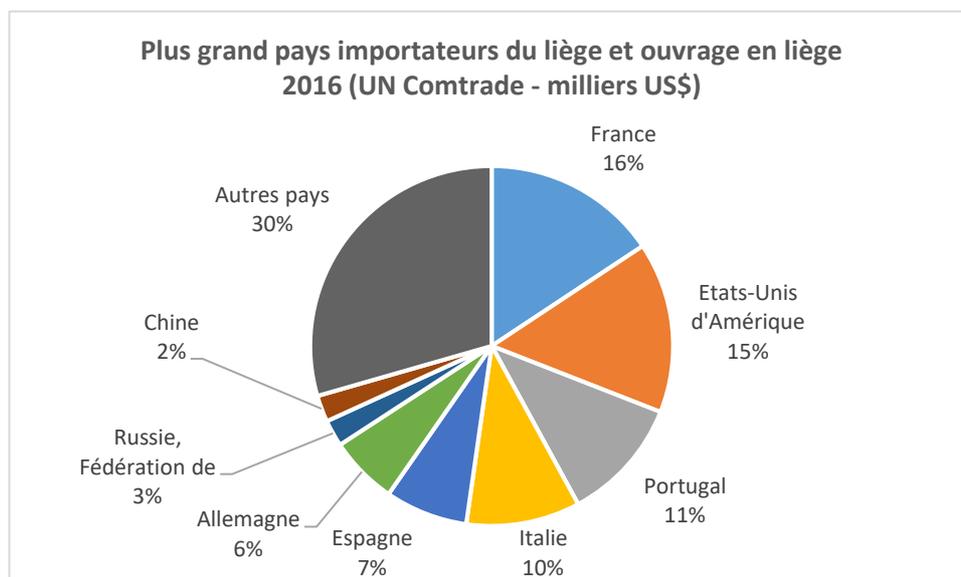


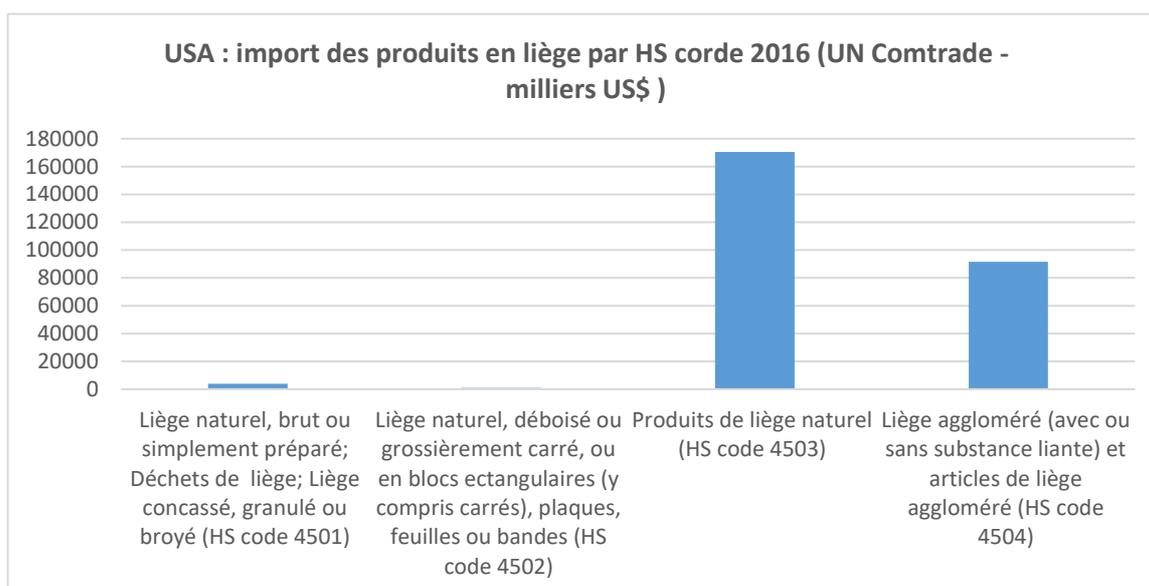
Figure 10 : Les plus grand pays exportateurs du liège et ouvrages en liège, source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>)

- ✓ Les plus grands exportateurs du liège dans le monde sont, le Portugal et L'Espagne respectivement en valeur, ces derniers sont également les plus grands producteurs de liège.



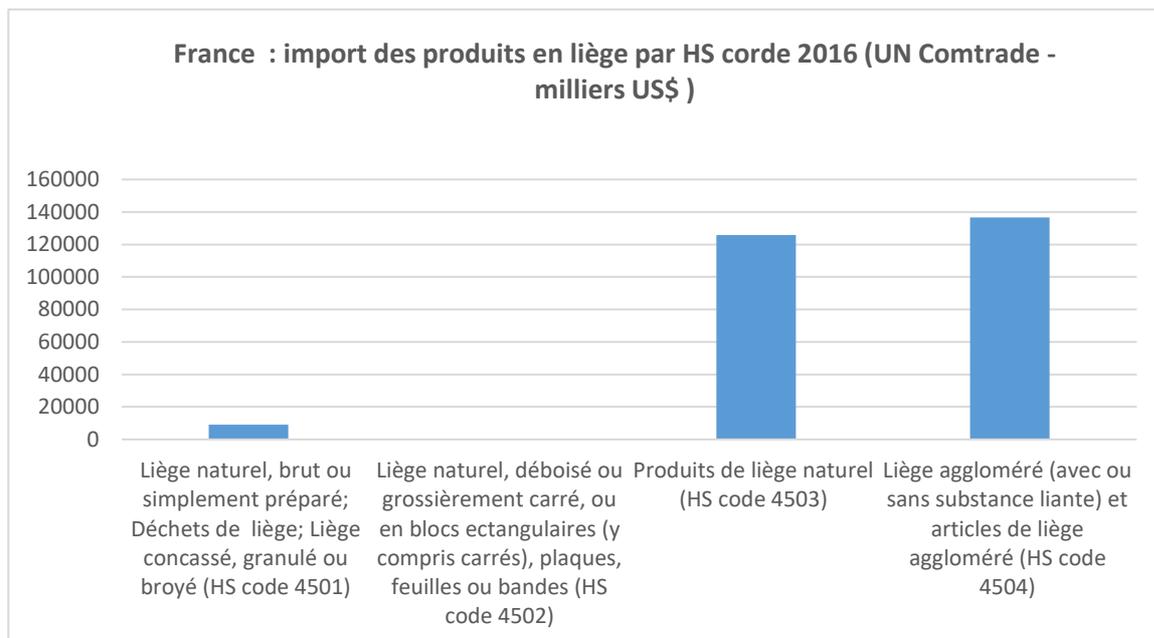
**Figure 11 : Les plus grand pays importateurs du liège et ouvrages en liège 2016 (source : UNCOMTRADE, site web : <https://comtrade.un.org>)**

- ✓ Les plus grands importateurs du liège dans le monde sont, la France, les USA, le Portugal et l'Italie respectivement en valeurs.



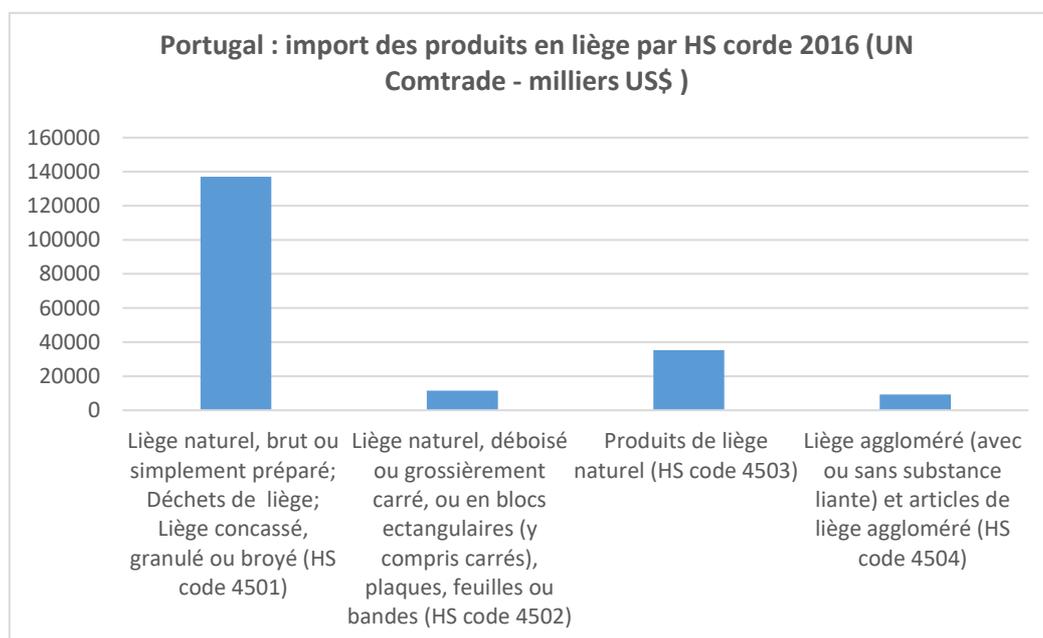
**Figure 12 : Import de l'USA des produits du liège par HS code 2016 (source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>))**

- ✓ Les USA, importent en pratiquement que des produits fini en liège naturel et/ou en liège aggloméré.



**Figure 13 : Importation de la France des produits du liège par HS code 2016 (source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>))**

- ✓ Les USA, importent en pratiquement que des produits fini en liège aggloméré suivit par des articles en liège naturel.



**Figure 14 : Importation de l'Espagne des produits du liège par HS code 2016 (source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>))**

- ✓ L'Espagne importe beaucoup de matière première, il faut noter que c'est un pays producteur de liège.

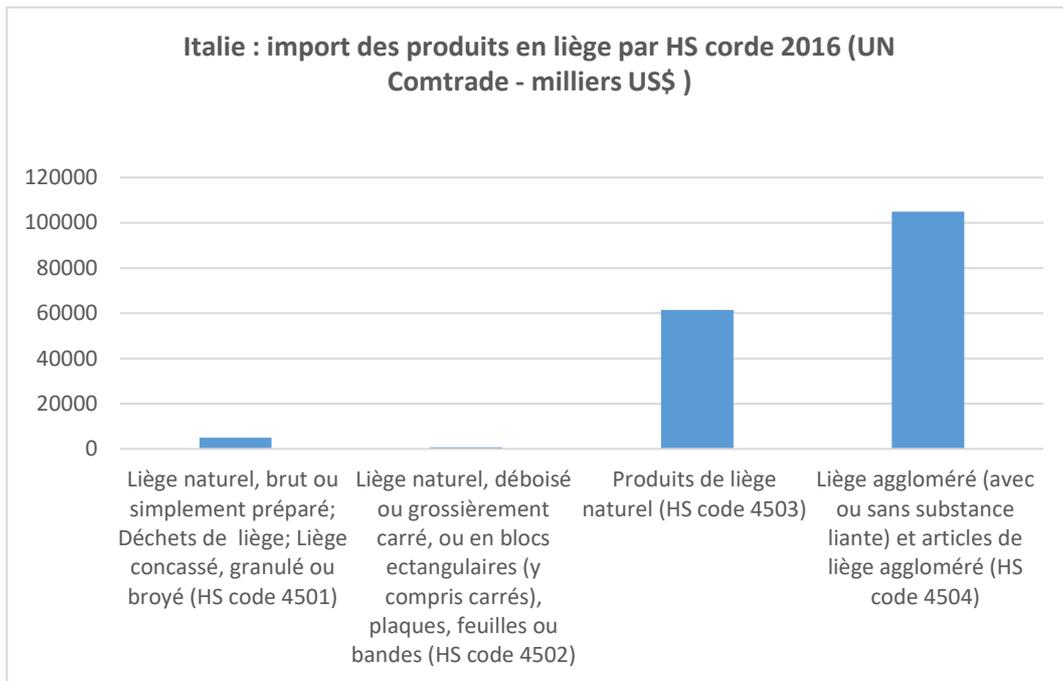


Figure 15 : Import de l'Italie des produits du liège par HS code 2016 (source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>))

✓ L'Italie importe des produits finis, en liège naturel ou aggloméré.

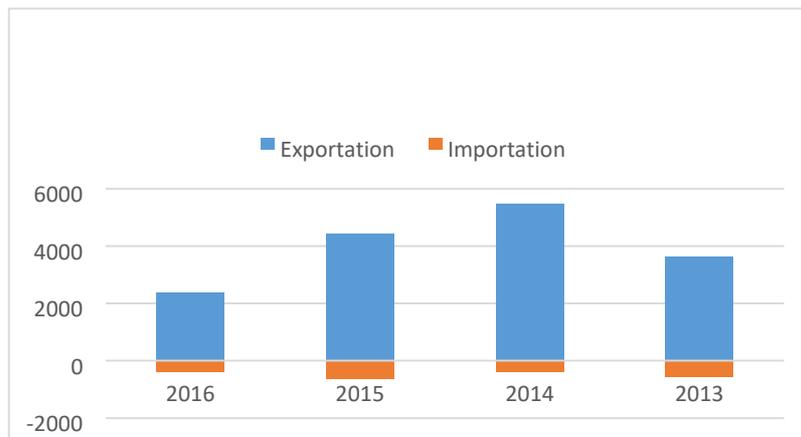


Figure 16 : Algérie : Balance commerciale, millier US\$ (source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>))

- ✓ Balance commerciale faible
- ✓ Importation négligeable

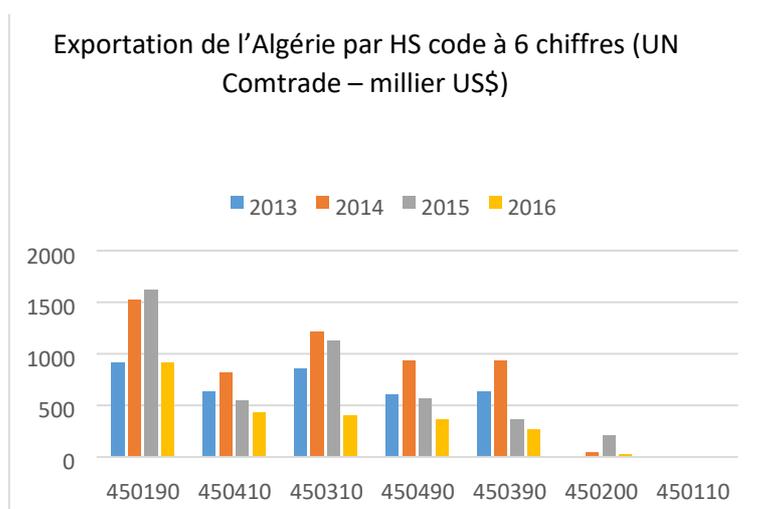
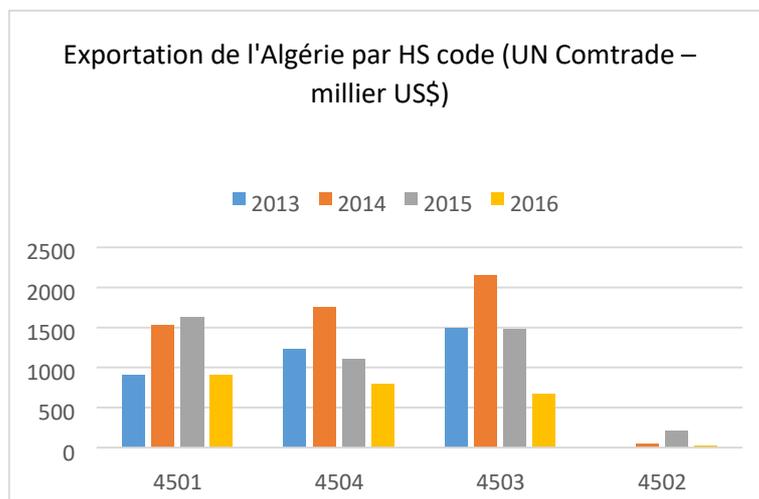


Figure 17 : Algérie : Exportation, millier US\$ (source : UNCOMTRADE site web : <https://comtrade.un.org>)

En 2013 et 2014, les produits les plus exportés étaient :

- 4503 : Ouvrage en liège naturel
- Ensuite 4504 : liège aggloméré (avec ou sans liant) et ouvrages en liège aggloméré.
- En 2015 et 2016, les produits les plus exportés sont :
- 4501 : Liège naturel brut ou simplement préparé, déchets en liège, liège concassé, granulé ou pulvérisé
- Ensuite 4504 : liège aggloméré (avec ou sans liant) et ouvrages en liège aggloméré.

Si on passe au HS code 6 chiffres, on remarque que les produits les plus exportés ces deux dernières années sont :

- 450190 : Déchets de liège, liège concassé, granulé ou pulvérisé
- 450410 : Cubes, briques, plaques, feuilles et bandes, en liège aggloméré ; carreaux de toute forme, en liège aggloméré ; cylindre pleins, y.c les disques, en liège aggloméré
- 450310 : Bouchons de tous types en liège naturel, y.c leurs ébauches à arêtes arrondies
- 450490 : Liège aggloméré, avec ou sans liant, et ouvrages en liège aggloméré

L'Algérie exporte beaucoup de matière brute ou légèrement transformée comme la trituration, notant que c'est le moins valorisant d'une matière noble comme le liège.

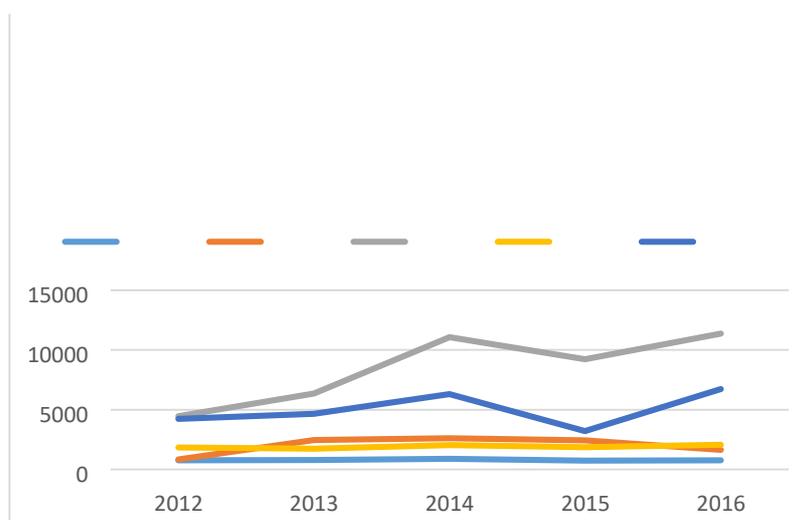


Figure 18 : Algérie : Valeur unitaire exportée \$/tonnes, millier US\$ (source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>))

- ✓ Le produit le moins valorisant d'une matière noble comme le liège c'est le liège brut ou le simplement préparé (450190) portant il s'exporte en force et de plus en plus au fil des années et sa valeur unitaire n'a pas évolué.
- ✓ Les produits les plus valorisants sont le bouchon et tous ce qui est à base de liège naturel, leur valeur unitaire a augmenté au fil des dernières années.

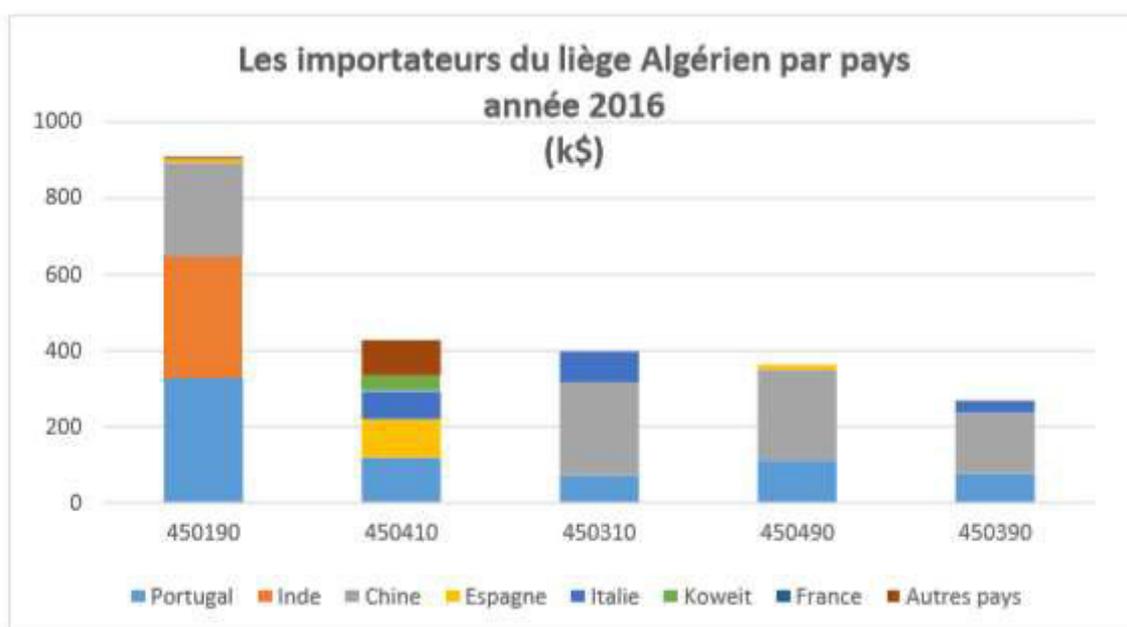


Figure 19 : Importateurs du liège Algérien par pays en 2016 millier US\$ (source : UNCOMTRADE (site web : <https://comtrade.un.org>))

Les plus grands importateurs par HS code, sont :

- Le Portugal, l'Inde et la Chine sont respectivement les plus grands importateurs du liège brut ou simplement préparé (450190) venant de l'Algérie
- Le Portugal, l'Espagne et l'Italie sont respectivement les plus grands importateurs du liège aggloméré et ouvrages en liège aggloméré (450410) venant de l'Algérie
- La Chine, l'Italie et le Portugal sont respectivement les plus grands importateurs des bouchons en liège naturel (450310) venant de l'Algérie
- La Chine, le Portugal et l'Espagne sont respectivement les plus grands importateurs des bouchons en liège aggloméré ou autres ouvrages en liège aggloméré (450490) venant de l'Algérie
- La Chine, le Portugal et l'Italie sont respectivement les plus grands importateurs des ouvrages en liège naturel à part les bouchons (450390) venant de l'Algérie.

### 2.6.3 Conclusion générale des observations :

Dans le monde :

#### A. Les plus grands pays exportateurs du liège, sont :

- **Le Portugal** : le plus grand exportateur des ouvrages finis en liège naturel et aggloméré. Comme étant le premier producteur au monde de liège ne l'empêche pas également d'être un des plus grands importateurs du liège brut ou légèrement travaillé des autres pays producteurs. Ce qui nous mène à dire que, le Portugal est particulièrement le leader incontournable du liège en générale mais particulièrement pour le liège naturel et il dépend en partie d'un approvisionnement externe de Matière première.
- **L'Espagne** : exporte de tout, des ouvrages en liège aggloméré principalement, un peu d'ouvrages en liège naturel. Il exporte aussi en grande quantité du liège brut ou légèrement travaillé. Ce qui nous mène à dire que l'Espagne est plus connu par ses produits en liège aggloméré.

#### B. Les plus grands pays importateurs du liège, sont :

- **La France** : est le premier pays importateur en valeur mais la quatrième en quantité. Ce pays achète des produits finis pour la bouchonnerie, c'est qui représente la plus haute valeur ajoutée.
- **L'Espagne** : est le pays qui achète au contraire la plus grande quantité du liège, mais occupant le troisième rang en valeur. Ceci s'explique par les achats des produits semi-ouvrés ou semi-finis pour son industrie du liège. Ce qui nous mène à dire également que

c'est un pays producteur de liège et il importe aussi car il est en manque d'approvisionnement.

- **Les USA** : sont le deuxième pays importateur en valeur, c'est l'une des raisons pour laquelle le changement du dollar en euro a une grande importance.

### **En Algérie :**

L'Algérie exporte beaucoup de matière brute ou légèrement transformée comme la trituration, notant que c'est le moins valorisant d'une matière noble comme le liège (les produits avec HS code 4501). Cela est dû à l'exportation du liège naturel brut principalement le Broken, on l'obtient en triturant du liège brut directement après démasclage ou levage, sans même un nettoyage en surface, pour donner des granulé gros calibres mélangé avec la terre entre autres, autrement dit il y a pratiquement aucune transformation. Le Broken est un produit très demandé à l'export, ce qui n'arrange pas la tâche, car cette forte demande a donné naissance à des phénomènes, telle que : s'introduire dans des forêts illicitement, prendre du liège en grande quantité et le trituré en masse, sans prendre en considération des techniques de démasclage ni la qualité du liège, car le liège de reproduction est destiné pour faire du bouchon et non à la trituration qui représente une grande perte en sa valeur.

Les plus grands importateurs du liège d'Algérie est principalement l'Asie et l'Europe.

### **Remarque :**

On remarque que l'Algérie exporte beaucoup de ses produits vers la Chine et le Portugal mais pour des raisons différentes :

- Vers la Chine, car le marché chinois est moins exigeant, en terme de norme par rapport au marché Européen, par exemple pour le taux de TCA toléré dans le bouchon en Europe est en moyenne de 1 Nano gramme, par contre en Chine ce taux peut atteindre jusqu'à 3 Nano gramme
- Vers le Portugal, car il est le premier producteur du liège au monde mais aussi un des plus grands importateurs de matière première et semi-fini dû à son manque

Ceci nous mène à dire que l'Algérie exporte principalement de la matière première et des produits semi-finis (généralement des bouchons) d'une non qualité inférieure pour des clients pas très exigeants comme le marché chinois avec des normes proches du minimum, contrairement au marché Européen qu'est beaucoup plus exigeant.

3 . Identification et  
analyse  
concurrentielle de  
huit segments  
stratégiques et  
proposition d'un plan  
d'actions pour  
l'amélioration de la  
compétitivité  
internationale de la  
filière liège

Ce chapitre a pour but de déterminer le produit ou les produits avec lesquels l'Algérie peut être compétitive à l'échelle internationale et de mettre en place un plan d'action, contenant des recommandations au niveau de la gestion des forêts, l'exploitation, la vente de la matière première, transformation et commercialisation, et ceux sur le court, le moyen et long terme.

Les outils utilisés sont :

- La segmentation stratégique
- Application des cinq forces de porter sur chaque segment avec une évaluation de chaque force (faible, médium, élevée) pour chaque segment
- Critère d'achat des acheteurs pour chaque segment
- Les facteurs clés du succès pour chaque segment
- Stratégie pour compléter chaque segment

### **3.1 Segmentation stratégique**

Tout d'abord, durant notre enquête nous avons identifié tous les produits qui se font à base de liège, en Algérie et partout dans le monde suite à un Benchmark, qui sont les suivants :

- Bouchon naturel
- Bouchon de champagne
- Autres bouchons transformés : bouchon colmaté, bouchon technique 1+1, bouchon aggloméré et bouchon neutrocork
- Isolation
- Revêtement de sol et de mûr
- Article pour militaire et orthopédie (bourre de cartouche, semelle pour chaussure, etc.)
- Composant pour matériaux de sport et de loisir
- Composant pour instrument de musique
- Tissu pour textile haut de gamme pour Fashion et mode
- Design et meuble
- Produit innovant pour les domaines DAS (défonce, aéronautique et spatial)
- Composant pour production d'électricité
- Composant pour transport du futur de nouvelle génération
- Sol antipollution pour cargos ou navire de charge contre carburants et autres polluants.

Pour faire la segmentation stratégique, nous devons penser à la matrice ci-dessous. Quels sont les produits et les services qui existent dans l'industrie, et quels types d'utilisateurs existent ?

	Utilisateurs 1	Utilisateur 2	Utilisateur 3
Produit/Service 1	Segment stratégique 1	Segment stratégique 2	Segment stratégique 3
Produit/Service 2	Segment stratégique 4	Etc.	Etc.
Produit/Service 3	Etc.	Etc.	Etc.

**Tableau 3: segmentation stratégique type**

### Utilisateurs / Marchés

Pour le marché de consommation, nous avons identifié au cours de notre enquête trois (03) types d'utilisateurs qui sont les suivants :

1. **Utilisateur pas exigeant** : c'est le type d'utilisateur qui ne se soucie pas de la façon dont le produit est fabriqué, de sa qualité, etc. en conséquence, la chaîne de valeur est dominée par la production en vrac, en mettant très peu l'accent sur les activités en aval ou la communication avec les consommateurs. Le niveau de qualité est très proche du minimum requis par les normes internationales, tout comme la traçabilité et la transparence.
2. **Utilisateur peu exigeant** : c'est le type d'utilisateur qui a des exigences pas très complexes et qui se situe entre l'utilisateur pas exigeant et très exigeant, qui donne moyennement de l'importance aux activités en aval, la production peut exiger beaucoup d'économie d'échelle et la puissance du consommateur est moyenne.
3. **Utilisateur très exigeant** : c'est le type d'utilisateur qui a des exigences beaucoup plus complexes et les activités en aval tirent davantage de valeur de la chaîne de valeur. La production est plus niche et les économies d'échelle sont moins importantes et la puissance des consommateurs est beaucoup plus élevée car ils sont plus susceptibles à rejeter les produits dont la qualité est inférieure à leurs exigences.

### Produits / Services

Pour les produits/ Services, nous avons identifié au cours de notre enquête quatre (04) types qui sont les suivants :

1. **Exigence technologique simple** : faisant référence à matériel et un processus de fabrication simples, également des fonctions supports pas accentués comme principalement : la commercialisation, le stockage, le transport, la distribution, etc.
2. **Exigence technologique moyenne** : faisant référence à un matériel et un processus de fabrication moyens, également des fonctions supports peu accentués

comme principalement : la commercialisation, le stockage, le transport, la technicité, la maintenance, etc.

- 3. Exigence technologique élevée** : faisant référence à un matériel et un processus de fabrication sophistiqué, également des fonctions supports très accentué comme principalement : le design, la commercialisation, la technicité, le transport, la traçabilité, etc.
  
- 4. Exigence technologique particulière** : faisant référence à un matériel et un processus de fabrication particuliers, également des fonctions supports particulièrement accentué comme principalement : la R&D, la traçabilité et système d'information, la certification et l'accréditation, le stockage, le transport, la maintenance, etc.

**Au final** : nous avons obtenu une segmentation stratégique avec huit (08) segments stratégiques, qu'est la suivante :

	Client pas exigeant	Client exigeant	Client très exigeant
Exigence technologique simple	<p><b>A</b> e.g. isolation</p>		<p><b>B</b> e.g. bouchon naturel</p>
Exigence technologique moyenne	<p><b>C</b> e.g. Composition de matériaux de sport et de loisir, instrument de musique, semelle pour chaussures</p>	<p><b>D</b> e.g. Autres bouchons transformé : bouchon colmaté, bouchon technique 1+1, bouchon aggloméré et bouchon neutrocork.</p>	<p><b>E</b> e.g. Bouchon de champagne</p>
Exigence technologique élevée		<p><b>F</b> e.g. Revêtement de sol et de mur. Sol anti-pollution pour cargos ou navire de charge contre carburants et autres polluants</p>	<p><b>G</b> e.g. Tissu pour textile haut de gamme pour mode et Fashion. Meuble et design</p>
Exigence technologique particulière			<p><b>H</b> e.g. Produits innovants dans le DAS. Production d'électricité. Composant pour transport du futur de nouvelle génération</p>

Tableau 4 : Segmentation stratégique du liège en Algérie

## 3.2 Analyse concurrentielle de chaque segment

### Segment A : e.g. Isolation

#### I. Application des cinq (05) forces de Porter :

##### 1. Les barrières à l'entrée :

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans ce segment n'est pas très onéreux, il nécessite une exigence technologique du matériel simple et un savoir-faire basique.

Beaucoup d'économie d'échelle associée à l'offre, pas d'économie d'échelle associée à la demande, pas d'effet d'expérience et pas de dés-économie de champ.

La matière première utilisée généralement est le liège brut de plus mauvaise qualité qu'est le moins cher, du liège flambé irrécupérable, ce qui représente un avantage de coût indépendamment de la taille.

Accès aux réseaux de distribution et fournisseurs est plutôt facile.

Par exemple dans ce segment si on prend comme exemple l'isolation, la production de l'isolant noir expansé pur est très polluante et a beaucoup de risques, dont le risque d'incendie. Ce qui peut représenter des barrières à l'entrée.

**Force : faible**

##### 2. La rivalité des concurrents existants :

Par exemple dans ce segment si on prend comme exemple l'isolation, l'Algérie est un des derniers pays qui produit de l'isolant en liège, car le liège est une matière rare et très demandée, de ce fait elle est devenue une matière trop coûteuse pour être utilisée comme matière isolante.

Activité pas en croissance. Pas de différenciation des produits. Pas de difficultés de stockage.

Barrière à la sortie pas importante, des barrières émotionnelles et un équipement pas lourd.

**Force : faible**

##### 3. Menaces des biens de substitution :

Le créneau des produits dans ce segment sont dominés par les produits de substitution, comme par exemple : l'isolant est aujourd'hui dominé par l'utilisation de produits synthétiques et minéraux qui, sont les polystyrènes, les polyuréthanes, les laines de roche et de verre, etc., qui sont largement moins chers, plus simples à la fabrication et à l'application.

Les produits en liège de ce segment ont une meilleure performance mais ils sont les plus chers ce qui en résulte un rapport qualité/prix similaire aux substituants.

La majorité des clients sont très sensibles aux variations des prix et ils se sont tournés vers les produits de substitution et de plus en plus.

**Force : élevée**

#### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

Les produits dans ce segment représentent une part importante de l'achat du client, ce dernier cherche le meilleur prix parmi les concurrents.

Ils n'influencent pas les coûts ou la performance du produit du client autrement que par le prix directe, du coup la qualité d'un input n'est pas déterminante pour l'acheteur, ce dernier est très sensible au prix.

La différenciation des produits fournis dans ce segment est nul, l'acheteur est donc en position de force et il peut mettre ses fournisseurs en concurrence de manière très efficace.

Le coût de remplacement est faible, il est facile au client de changer de fournisseur.

**Force : élevée**

#### **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Il y a une menace d'intégration verticale. Pas de substitution de la MP du fournisseur et ce dernier peut dans certain cas avoir une diversité de clients pour le type de MP utilisé mais en Algérie non. Car dans les autres pays, par exemple le liège flambé est traité ainsi, il peut être utilisé dans les produits plus valorisants comme le parquet en liège ou même pour faire des bouchons, par contre en Algérie le liège flambé n'est pas traité, il est directement destiné pour faire des isolants en aggloméré noir.

**Force : faible**

## **II. Critères d'achat des acheteurs :**

**La performance :** Dans le cas de l'isolant par exemple, une isolation de maison efficace passe par la mise en œuvre d'un système d'isolation performant et du respect des règles de pose, afin d'assurer une continuité thermique de l'enveloppe du bâti et de limiter les ponts thermiques. L'isolant en liège, il joue le rôle d'un isolant thermique, acoustique et enlève les problèmes d'humidité.

**Résistance au feu :** Dans le cas du liège, il est connu d'être un très bon protecteur contre incendie, il est inflammable.

**L'aspect écologique :** Les acheteurs ont tendances de plus en plus à vouloir des produits les plus écologiques qu'ils soient, pour réduire les risques pour la santé et l'environnement.

**La tenue dans le temps :** Dans le cas des produits d'isolation par exemple, ils ont généralement une durée de vie correspondante à la durée de vie de l'ouvrage associé. Cependant il peut arriver, dans certaines conditions, que les produits se détériorent plus rapidement que prévu. L'isolant en liège est l'isolant le plus performant ayant un cycle de vie indéterminé dans le temps

**Le prix :** Le client reste très sensible aux prix.

**La mise en place :** Le temps et l'énergie investie pour mettre en place importe beaucoup.

### **III. Facteurs clés du succès du segment :**

- Coûts de production (y compris les coûts de main-d'œuvre et la productivité, l'optimisation des capacités de l'équipement et de l'infrastructure) et optimisation de tout le processus de sorte à ce que le prix de l'isolant soit le plus bas possible
- Accès à des quantités de liège flambé irrécupérable suffisante
- Respecter les normes de protection environnementale et sécurité au travail.
- Le prix.

### **IV. Options stratégiques pour compléter ce segment :**

- Investir dans un système logistique efficace pour limiter les coûts de transport et de distribution
- Utiliser que du liège flambé qui ne peut être récupéré
- Utiliser de la biomasse, farine du liège, pour produire de l'énergie nécessaire pour le matériel
- Dans le cas de l'isolant, il est obligatoire d'arrêter de faire de l'isolant en aggloméré blanc car c'est une perte de matière première qui peut être destinée à faire d'autres produits plus noble et laisser un seul transformateur pour la fabrication des isolants en aggloméré noir.

## Segment B : e.g. Bouchon naturel

### I. Application des cinq (05) forces de Porter :

#### 1. Les barrières à l'entrée :

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans la production de produit dans ce segment est moyen car, il nécessite une exigence technologique du matériel simple et un savoir-faire simple à acquérir. Dans le cas de bouchon naturel par exemple, ce type de bouchon spécialement est intubé directement sur le liège brut de reproduction (régulier) qui représente la meilleure catégorie et le plus cher comme matière première, au même temps c'est le produit qui se vend le plus cher parmi tout le reste (un kilogramme de bouchons naturels atteint un prix moyen de presque 46 Euros et certains lots peuvent atteindre jusqu'à 240 Euros).

Présence d'économie d'échelle associée à l'offre, car le volume de production est un facteur significatif de réduction de coûts unitaire. Présence d'une économie d'échelle associée à la demande (économie de réseaux), la taille du marché pour un produit déjà en place peut déterminer l'attractivité du produit auprès d'un nouvel acheteur. Par exemple le bouchon en liège naturel est destiné aux vins haut de gamme comme les Icon, Ultra Premium et Super Premium, en ensemble 15% minimum du marché des vins, donc une bouteille de vin haut de gamme nécessite un bouchon haut de gamme en liège naturel en respect avec sa réputation et ses performances.

Il y a un effet d'expérience, c'est-à-dire les concurrents qui sont en place, comme : Amorim et Diam, parce qu'ils produisent à une plus grande échelle, travaillent leur réputation, accumulent de l'expérience et développent des savoir-faire productifs et commerciaux qui leur permettent d'avoir des coûts plus bas que n'importe quel entrant, ce qui nous mène à dire que les nouveaux entrants sont victimes de dés-économie de compression de temps.

Les firmes en place qui détiennent le monopole ont une très bonne réputation, des technologies propriétaires et des propriétés intellectuelles protégées comme des formules qui réduisent le taux de TCA au néant, ce qui représentent des avantages de coût indépendamment de leur taille. De plus ils possèdent un système de recyclage extrême, ils utilisent de la biomasse à base de farine de liège pour l'énergie de leurs unités de transformation (Amorim par exemple 80% de l'énergie utilisée par leur unité de production est assurée grâce à la biomasse de la farine en liège).

Plus le marché de consommation est éloigné plus il est nécessaire de passer par des intermédiaires pour la distribution des produits finis ou, opter par une décentralisation comme Amorim et Diam font.

Une traçabilité des produits venant d'une forêt certifiés est nécessaire pour s'introduire dans le commerce international.

Les firmes en place ont une capacité de riposte, comme sur le taux de TCA pour le bouchon, car elles disposent de ressources importantes et, ils ont montré dans le passé qu'elles étaient capables de riposter et résister à l'intrusion de nouvelles entreprises dans le secteur.

**Force : élevée**

#### 2. La rivalité des concurrents existants :

Tous les produits de ce segment sont comme le bouchon en liège naturel. La quasi-totalité des parts du marché est détenue par principalement Amorim donc le marché est peu concentré mais ils ont un manque en matière première et ils ont conscience de la particularité du bouchon en liège naturel Algérien. Le bouchon en liège naturel produit par du liège Algérien a un avantage qui le différencie du reste est qu'il a un meilleur retour élastique après compression c'est-à-dire il peut reprendre sa forme initiale après des années en bouteille, ce qu'est une qualité indispensable pour un bouchon qui reste dans une bouteille de vin pour une longue période.

La consommation du vin, toutes catégories confondues, ne fait qu'augmenter d'une année à une autre et le bouchon en liège naturel rajoute de la valeur, du volume au produit et il est synonyme de vin de très haute qualité, il est recommandé pour les vins de réserve et ceux qui nécessitent un vieillissement en bouteille.

Le rendu final est pratiquement le même pour chacune d'elles mais avec des taux de TCA (goût du bouchon) différent, ce dernier est de moins en moins tolérés par les consommateurs, ce qui en résulte des produits assez différenciés, par exemple : Amorim a développé une recette brevetée pour un bouchon en liège naturel sans TCA. Une concurrence sur la qualité des produits est présente.

Les barrières à la sortie très élevées pour les firmes en place car ils ont investi beaucoup de coût irrécupérable en R&D, investissement industriel, en formation, l'existence de beaucoup de synergie... ce qui fait que la rivalité est encore plus rude.

**Force : médium**

### **3. Menaces des biens de substitution :**

La majorité des clients sont très exigeants puisqu'ils ne peuvent se rabattre sur un substituant car c'est destiné pour une consommation finale haut de gamme et aucun autre produit ne peut être égale aux performances des produits en lièges, mais ils restent plus au moins sensibles aux variations des prix car, par exemple pour le bouchon en liège naturel, il faut noter qu'il est le plus cher des bouchons et il représente un coût important dans la structure des coûts.

La seule menace qui peut y avoir est le taux de TCA (goût du bouchon) qui risque de ne pas être toléré par certains consommateurs alors que d'autre l'apprécie.

**Force : faible**

### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

La qualité d'un input est déterminante pour l'acheteur mais il reste sensible au prix car les produits en liège sont généralement beaucoup plus chers par rapport aux autres et au même temps les plus performants. Les produits en liège de ce segment contribuent à la performance du produit haut de gamme du client, ce dernier est beaucoup plus sensible à sa qualité qu'à son prix.

Vu le liège est une matière noble tous ce qui se produit avec se vend mais bien entendu avec un rapport qualité/différent mais le client n'hésite pas à changer de fournisseur si le produit n'est pas conforme selon ses normes et n'hésite pas à lui renvoyer la marchandise.

**Force : Medium**

## **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le degré de concentration parmi les fournisseurs est plus élevé, ils ont une variété de client et ce qu'ils fournissent comme MP principale ne peut être remplacé. Le liège est très différencié mais vendre cette matière au producteur de produits de ce segment représente un avantage dont une marge plus grande car ça englobe des produits quise vendent le plus cher. Le pouvoir de réaliser une intégration verticale par le fournisseur est faible.

**Force : Faible**

## **II. Critères d'achat des acheteurs :**

**Certification des forêts et des usines :** pour un produit destiné à une consommation finale haut de gamme, le respect des normes et des conformités sont importantes.

**Qualité et caractéristiques techniques :** dimensions, étanchéité au liquide, humidité, retour élastique après compression, force d'extraction, capillarité et le taux de TCA, toutes ces caractéristiques sont primordiales pour un produit performant

**Traçabilité, identification des lots et sécurité alimentaire :** traçabilité des produits et des matières premières, système et procédures, matières et produits introduits sur le marché, reflètent la qualité du produit.

**Le prix :** le prix d'achat des produits de ce segment importe peu et à certain degré, car c'est le plus performant et le plus cher au même temps.

**Conditionnement, transport et stockage :** conditionnement, recommandation pour les suremballages, stockage, condition de transport. Tous ces détails renforcent la qualité du produit et la relation client/fournisseur.

## **III. Facteurs clés du succès du segment :**

- Avoir des équipements de traitement et d'emballage performants ainsi que l'application des bonnes pratiques de stockage, transformation et transportation
- Traçabilité des produits et le respect des normes internationales reconnues, y compris en matière d'environnement
- Rapprochement des consommateurs finaux
- Le prix

## **IV. Option stratégique pour compléter ce segment :**

- Améliorer le processus d'exploitation de sorte à avoir de plus grande quantité avec des qualités meilleures
- Stocker le liège selon les normes et inciter les transformateurs a appliqué les bonnes pratiques de transformation, ce qui améliore la qualité des produits finaux

- Utiliser de la biomasse, farine du liège, pour produire de l'énergie nécessaire pour le matériel
- Investir dans un système logistique efficace pour limiter les coûts de transport et de distribution
- Faire des laboratoires de certification pour éviter le cas du renvoi de la marchandise
- Construire des usines intermédiaires dans un endroit stratégique se rapprochant des consommateurs finaux, pour les finitions du produit

## **Segment C : e.g. Composition de matériaux de sport et de loisir, instrument de musique, semelle pour chaussures**

### **I. Application des cinq (05) forces de Porter :**

#### **1. Les barrières à l'entrée :**

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans les produits de ce segment nécessite une exigence technologique du matériel et manuelle moyennes ainsi qu'un savoir-faire moyen, de plus la matière première utilisée est le liège propre de surface c'est-à-dire le liège mince, de reproduction et leur rebut, donc se lancer dans une telle activité nécessite un investissement pouvant être couteux donc pas d'intensité capitalistique.

Pas d'économie d'échelle associée à l'offre ni d'économie d'échelle associée à la demande et pas de dés-économie de compression de temps.

Accès facile au réseau de distribution et aux fournisseurs.

Les firmes en place ne sont pas nombreuses et ils n'ont pas une capacité de riposte.

Peu de barrière légale ou réglementaire à l'entrée, pas de problème de TCA.

**Force : faible**

#### **2. La rivalité des concurrents existants :**

Marché très concentré, il représente un marché de niche.

Ce marché est en une croissance car, par exemple le liège utilisé dans de nombreux matériaux de sport (comme les balles de football, le hockey, le golf, le baseball, volant de badminton, raquette de ping-pong, cibles pour fléchettes, kayaks, planches de surf, etc.) et de musique (comme le saxophone, etc.) améliore leur performance grâce à ses excellentes propriétés.

Pas de difficulté de stockage.

Les barrières à la sortie moyennement élevée, car on note des synergies avec d'autres producteurs, un équipement pas très lourd...

**Force : faible**

#### **3. Menaces des biens de substitution :**

Aucun des autres produits de substitution n'a les performances égales à celle des produits en liège, mais plutôt avec un rapport qualité/prix similaire.

La majorité des clients finaux sont des sportifs ou des musiciens de haut niveau, ils ne sont pas sensibles aux variations des prix, une demande moins élastique donc pas de volonté de changer de produit.

**Force : medium**

#### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

Les clients exigent des produits performants selon critères demandés, ils sont moins sensibles aux variations des prix. Donc le produit n'est pas cher par rapport à leur revenu.

Les produits de l'industrie sont standardisés.

Peu de coût de transfert.

**Force : medium**

#### **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le degré de concentration parmi les fournisseurs reste élevé vu, la rareté de la matière première. Il a une variété de client et ne dépend pas uniquement des achats faits par les firmes en place.

Il n'y a pas de substitut pour le produit qu'il fournit, qu'est le liège.

**Force : medium**

## **II. Critères d'achat des acheteurs :**

**Les dimensions :** un respect des dimensions requises est très important

**La granulométrie :** le diamètre et le taux de grain en liège utilisé

**L'herméticité :** capacité d'imperméabilité est très importante, le liège est connu pour ça.

**Antivibratoire et anti acoustique :** capacité de réduire le son et sa propagation, le liège est connu pour ça

**La résistance mécanique :** flexibilité, compression/récupération et résistance à la traction

**Le poids :** le liège est connu pour sa légèreté, concernant les matériaux de sport et les instruments de musique, le poids est un détail important.

**Prix :** les clients finaux sont généralement des sportifs et des musiciens de haut niveau, ils accordent une grande importance à la qualité de leurs matériaux et instruments et moins d'importance au prix d'achat.

## **III. Facteurs clés du succès du segment :**

- Respect des caractéristiques du produit et le cahier des charges
- Accès à une main d'œuvre flexible et qualifiée, ainsi à la matière première propice, généralement du liège de reproduction et du liège mince en quantité suffisante
- Coûts de production (y compris les coûts de main-d'œuvre et la productivité, l'optimisation des capacités de l'équipement et de l'infrastructure)
- Le prix.

#### **IV. Options stratégiques pour compléter ce segment :**

- Faire des intégrations verticales éventuellement avec les clients constructeurs d'instrument de musique et matériaux de sport ou intégrer des clusters,
- Investir dans le renforcement des capacités de la main-d'œuvre (formation), dans le but à ne pas s'arrêter uniquement dans des compositions mais plutôt aller jusqu'à l'instrument de musique et matériaux de sport finis par exemple
- Utiliser de la biomasse, farine de liège, pour produire de l'énergie nécessaire pour le matériel,
- Investir dans un système logistique efficace pour limiter les coûts de transport et de distribution.

## **Segment D : e.g. Autres bouchons transformés : Bouchon colmaté, bouchon technique 1+1, bouchon neutrocork et bouchon aggloméré**

### **I. Application des cinq (05) forces de Porter :**

#### **1. Les barrières à l'entrée :**

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans la production de ce type de produit pour ce segment est peu onéreux, il nécessite une exigence technologique du matériel moyenne, un savoir-faire simple à acquérir et une matière première issue des rebuts du liège de reproduction qu'est destinés directement au broyage pour ensuite une agglomération de ses granulés en forme de boudins, ces derniers vont ensuite être découpés en bouchon, donc peu d'intensité capitalistique. (Leur prix de vente est de 15 Euros le Kg pour le bouchon colmaté, 12 Euros de bouchons 1+1 et de 6,6 Euros le Kg de bouchons agglomérés).

Présence d'économie d'échelle associée à l'offre, pas d'économie d'échelle associée à la demande mais, il y a un effet d'expérience, les firmes en place ont développé un savoir-faire surtout commercial, productif et de recherche assez important, ce qui leur permettent d'avoir des coûts plus bas et captées plus de marge, ce qui nous mène à dire que les nouveaux entrants sont victimes de dés-économie de compression de temps.

Les firmes qui sont en place possèdent une très bonne réputation, des brevets et des propriétés intellectuelles protégées, des localisations géographiques favorables grâce à leur délocalisation de sorte à se rapprocher du marché des consommateurs finaux. Par exemple, ce rapprochement est particulièrement nécessaire et important pour ce type de bouchon car ils ont une durée de vie courte (12 mois pour le bouchon aggloméré, 2 ans pour le bouchon technique 1+1 et de 3 à 5 ans pour le bouchon colmaté), il permet de gagner en temps et en qualité. Il faut noter également que ces firmes en place possèdent un système de recyclage extrême, ils utilisent de la biomasse à base de farine de liège pour l'énergie de leurs unités de transformation.

Les firmes en place ont une capacité de riposte, comme sur le taux de TCA, car elles disposent de ressource importante et ils ont montré dans le passé qu'elles étaient capables de riposter et de résister à l'intrusion de nouvelles entreprises dans le secteur.

**Force : élevée**

#### **2. La rivalité des concurrents existants :**

La quasi-totalité des parts du marché est détenue par Amorim et Diam mais ils sont un manque de MP, marché peu concentré.

La consommation du vin, toutes catégories confondues, ne fait qu'augmenter d'une année à une autre et le bouchon en liège reste demandé. Les firmes en place sont arrivés à un degré d'intégration, de différenciation et de diversification de ce type de bouchon assez élevées.

Ce type de bouchon a une durée de vie courte, ce qui fait que les coûts fixes de stockage sont importants.

Les firmes en place sont en concurrence pour les prix et aussi pour la qualité, plus le bouchon a un taux de TCA bas plus il est de qualité meilleure.

Les barrières à la sortie sont très élevées pour les firmes en place car ils ont investi beaucoup de coûts irrécupérables en R&D, investissement industriel, en formation, l'existence de beaucoup de synergie... ce qui fait que la rivalité est encore plus rude

**Force : élevée**

### **3. Menaces des biens de substitution :**

Il faut noter qu'à ce niveau il y a beaucoup de produit de substitution. Comme par exemple les produits de substitutions des bouchons en liège transformés sont le bouchon en plastique ou à vis mais le rapport qualité/prix de ses substituants est plus bas que celui de ce type de bouchon en liège, une des menaces qui peuvent y avoir est le taux de TCA (goût du bouchon) qui reste spécifique à chaque consommateur, il peut le tolérer comme l'inverse. Mais le bouchon en liège reste demandé et ajoute de la valeur aux produits alcoolisés dans les bouteilles.

Une autre menace, en 2007 le marché international a boycotté le bouchon en liège car son prix a trop augmenté, si le même scénario se reproduit, il favorisera les menaces des produits de substitution. Il faut noter que si un producteur de vin décide de remplacer le bouchon liège par d'autres produits de bouchage, la décision est en général définitive puisque cela entraîne un changement d'équipement de bouchage et dans ce cas il n'y a pas de marche arrière, ce qui implique des coûts d'alternance vers un substituant élevés.

**Force : medium**

### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

La qualité d'un input est déterminante pour l'acheteur mais ce dernier reste très sensible au prix. Si le prix augmente d'une manière exagérée, le client peut boycotter ses produits en liège pour un produit de substitution.

Vu le liège est une matière noble tous ce qui se produit avec se vend mais bien entendu avec un rapport qualité/prix différent, donc le pouvoir de négociation est du côté du client.

**Force : medium**

### **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le degré de concentration parmi les fournisseurs est plus élevé. Les produits comme MP principale fourni par les fournisseurs sont irremplaçable. Il n'a le pouvoir de réaliser une intégration verticale.

**Force : medium**

## II. Critère d'achat des acheteurs :

**Qualité et caractéristiques techniques :** dimensions, étanchéité au liquide, humidité, retour élastique après compression, force d'extraction, toutes ces caractéristiques sont importantes pour un produit performant et peuvent être un avantage.

**Traçabilité, identification des lots et sécurité alimentaire :** traçabilité des produits et des matières premières, système et procédures, matières et produits introduits sur le marché, peuvent être un avantage.

**Le prix :** le prix d'achat de ces produits importe beaucoup, car ils peuvent être substitués.

**Conditionnement, transport et stockage :** conditionnement, recommandation pour les suremballages. Stockage. Condition de transport. Tous ces détails renforcent la qualité du produit et la relation client/fournisseur.

## III. Facteurs clés du succès du segment :

- Traçabilité des produits, application des bonnes pratiques de stockage, transformation et transportation ainsi qu'avoir des équipements de traitement et d'emballage performants
- Optimisation maximale de toute la Supply Chain, également les coûts de production (y compris les coûts de main-d'œuvre et la productivité, l'optimisation des capacités de l'équipement et de l'infrastructure)
- Un réseau commercial très dynamique et se rapprocher des consommateurs finaux le plus possible
- Le prix

## IV. Options stratégiques pour compléter ce segment :

- Améliorer le processus d'exploitation de sorte à avoir de plus grande quantité avec des qualités meilleures
- Stocker le liège selon les normes et Inciter les transformateurs à appliquer les bonnes pratiques de transformation, ce qui permet d'avoir des produits d'une qualité meilleure
- Utiliser de la biomasse, farine du liège, pour produire de l'énergie nécessaire pour le matériel
- Investir dans un système logistique efficace pour limiter les coûts de transport et de distribution
- Faire des laboratoires de certification pour éviter le cas de revoit de la marchandise
- Construire des usines intermédiaires dans un endroit stratégique se rapprochant des consommateurs finaux, afin finaliser les produits
- Faire des synergies et des partenariats

## Segment E : e.g. Bouchon de champagne

### I. Application des cinq (05) forces de Porter pour le segment :

#### 1. Les barrières à l'entrée :

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans la production de produit dans ce segment est peu onéreux, il nécessite une exigence technologique du matériel moyenne et un savoir-faire moyen à acquérir. (Prix de vente est de 18 Euros le kg)

Présence d'économie d'échelle associée à l'offre, le volume de production est un facteur significatif de réduction de coûts unitaires. Il y a des économies d'échelles associées à la demande car, par exemple pour le bouchon de champagne, le prix du champagne est élevé, alors que le coût de son bouchon ne représente qu'une partie infime de son prix, le client ne prend pas de risque de l'acheter n'importe où, donc la taille du marché pour ce produit déjà en place détermine l'attractivité du produit auprès d'un nouvel acheteur. Il y a aussi l'effet d'expérience c'est-à-dire les firmes en place parce qu'ils produisent à une plus grande échelle, accumulent de l'expérience et développent un savoir-faire commercial qui leur permet d'avoir des coûts plus bas que n'importe quel entrant.

Certaines firmes en place ont une très bonne réputation, des technologies propriétaires et des propriétés intellectuelles protégées comme des formules qui réduisent le taux de TCA au néant, décentralisation de sorte à ce que la localisation géographique se rapproche le plus du marché de consommation, ce qui représente un avantage de coût indépendamment de leur taille. De plus, les firmes en place généralement, comme pour ceux qui fabriquent des bouchons de champagne, font partie de plusieurs clusters et ont des clients fidèles d'intérêts communs donc coût de transfert élevé. Et, possèdent un système de recyclage extrême, ils utilisent de la biomasse à base de farine de liège pour l'énergie de leurs unités de transformation.

Pour un produit fini, la distribution est dans l'obligation de passer par des intermédiaires avant d'arriver au client à cause de l'éloignement du marché de consommation.

Plus le marché de consommation est éloigné plus il est nécessaire de passer par des intermédiaires pour la finalisation et la distribution du produit ou opter par une décentralisation comme Amorim et Diam font.

Vu que ce sont des produits destinés pour un client très exigeant qui demande une qualité de haut niveau, des produits avec une traçabilité venant de forêts et de transformateurs certifiés sont indispensables

Les firmes en place ont une capacité de riposte, car elles disposent de ressources importantes et, ils ont montré dans le passé qu'elles étaient capables de riposter et résister à l'intrusion de nouvelles entreprises dans le secteur.

**Force : élevée**

#### 2. La rivalité des concurrents existants :

La quasi-totalité des parts du marché est détenue par Amorim et Diam qui détiennent le monopole donc marché peu concentré.

Pour le bouchon de champagne par exemple, la consommation du vin, toutes catégories confondues, ne fait qu'augmenter d'une année à une autre, ce qui reste valable pour le champagne. Notons que la présence du bouchon en liège sur la bouteille de champagne est indispensable pour la grande majorité de ses consommateurs, c'est une option incontestée pour le meilleur champagne au monde. Le rendu final est le même pour chaque firmes en place, la seule différence est le taux de TCA présent dans le bouchon de champagne, chaque marché exige une norme de tolérance spécifique.

Les barrières à la sortie très élevées pour les firmes en place car ils ont investi beaucoup de coût irrécupérable en R&D, investissement industriel, en formation, l'existence de beaucoup de synergie... ce qui fait que la rivalité est encore plus rude.

**Force : élevé**

### **3. Menaces des biens de substitution :**

La majorité des clients finaux sont très exigeants et moins sensibles aux variations des prix puisqu'ils ne peuvent se rabattre sur un substituant.

Pour le bouchon de champagne par exemple, la seule menace qui peut avoir est le taux de TCA (goût du bouchon) qui risque de ne pas être toléré par certains consommateurs alors que d'autre l'apprécie. Egalement, si un producteur de vin décide de remplacer le bouchon en liège par d'autres produits de bouchage, la décision est en général définitive puisque cela entraîne un changement d'équipement de bouchage et dans ce cas il n'y a pas de marche arrière, ce qui implique des coûts d'alternance vers un substituant élevés, car les substituts nécessitent un tout autre équipement.

**Force : faible**

### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

La qualité d'un input est déterminante pour l'acheteur car elle contribue à la performance de son produit. Et le client n'est pas sensible à son prix car il ne pèse pas dans sa structure de coût.

Vu la noblesse de cette matière qu'est le liège, tous ce qui se produit avec se vend mais bien entendu avec un rapport qualité/prix différent, le pouvoir de négociation est du côté du client, il demande une haute qualité

**Force : élevée**

### **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le degré de concentration parmi les fournisseurs est plus élevé que celui de l'industrie, le fournisseur a une variété de client et il a le pouvoir de réaliser une intégration vertical. Le produit fourni comme MP par le fournisseur ne peut être remplacé, ce qui confère au fournisseur un pouvoir sur son client.

**Force : medium**

## II. Critère d'achat des acheteurs :

**Certification des forêts et des usines** : pour un produit destiné à de la haute gamme, le respect des normes et des conformités sont importantes.

**Qualité et caractéristiques techniques** : dimensions, étanchéité au liquide, humidité, retour élastique après compression, force d'extraction, toutes ces caractéristiques sont primordiales pour un produit performant, car se sont des produits destinés à une consommation haute gamme.

**Traçabilité, identification des lots et sécurité alimentaire** : traçabilité des produits et des matières premières, système et procédures, matières et produits introduits sur le marché reflètent la qualité du produit.

**Le prix** : le prix d'achat du produit importe peu car il représente une partie infime dans la structure de coût du client mais il doit tout de même être rationnel.

**Conditionnement, transport et stockage** : conditionnement, recommandation pour les suremballages. Stockage. Condition de transport des bouchons. Tous ces détails renforcent la qualité du produit et la relation client/fournisseur.

## III. Facteurs clés du succès du segment :

- Traçabilité des produits et le respect des normes internationales reconnues, y compris en matière d'environnement
- Avoir des équipements de traitement et d'emballage performants et l'application des bonnes pratiques de stockage, transformation et transportation pour un taux de TCA aux normes
- Rapprochement des clients finaux
- Le prix

## IV. Option stratégique pour compléter ce segment :

- Stocker le liège selon les normes et inciter les transformateurs à appliquer les bonnes pratiques de transformation, pour un produit plus performant et qui se rapproche plus des normes exigées par le marché
- Utiliser de la biomasse, farine du liège, pour produire de l'énergie nécessaire pour le matériel
- Investir dans un système logistique efficace pour limiter les coûts de transport et de distribution
- Faire des partenariats concernant le bouchon de champagne avec Amorim ou Diam
- Faire des laboratoires de certification pour éviter le cas de revoit de la marchandise

## **Segment F : e.g. Revêtement de sol et de mur. Sol anti-pollution pour cargos ou navire de charge contre carburants et autres polluants**

### **I. Application des cinq (05) forces de Porter :**

#### **1. Les barrières à l'entrée :**

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans la production des produits de ce segment, nécessite une exigence technologique du matériel élevée et un savoir-faire moyen à acquérir, ce qui est coûteux.

Beaucoup d'économie d'échelle associée à l'offre car le volume de production est un facteur significatif de réduction de coûts unitaires, car le coût fixe par unité baisse mécaniquement avec le volume produit. Pas d'économie d'échelle associée à la demande car la taille du marché pour un produit déjà en place ne détermine pas l'attrait du produit auprès d'un nouvel acheteur. Mais il y a un effet d'expérience, c'est-à-dire les concurrents qui sont en place parce qu'ils produisent à une plus grande échelle, accumulent de l'expérience et développent des savoir-faire productif et commerciaux qui leur permettent d'avoir des coûts plus bas que n'importe quel entrant comme le cas d'Amorim.

Il y a un peu de dés-économie de compression de temps, car il est coûteux pour les nouveaux entrants d'atteindre sur une courte période le même niveau de compétitivité que les firmes déjà en place et qui exercent l'activité depuis des dizaines d'années, de plus il y a une grande gamme au choix et, ils sont plus proche des consommateurs finaux, ces derniers sont principalement : les pays scandinave, le Japon et les autres pays où il fait très froid.

Il existe sur le marché une très grande gamme de choix selon le besoin, un nouvel entrant va avoir du mal à créer une nouvelle différenciation dans un secteur où les offres sont déjà différenciées, mais il peut adopter un positionnement de niche pour des marchés spécifiques : hôpitaux, crèches, mosquées...

Accès aux réseaux de distribution ou aux fournisseurs facile

Le liège mal est le meilleur type de liège pour un revêtement vu sa haute densité, mais en Algérie, ils ont tendance à ne pas l'exploiter car il est jugé de ne pas être un grand générateur de profit. Alors que, par exemple du parquet avec du liège mâle est une maximisation de sa valeur, c'est-à-dire avec une matière brut (liège mâle) qui ne se vend pas cher, ils fabriquent des produits qui se vendent beaucoup plus cher avec une marge importante.

Pas de capacité de riposte des firmes en places. Il y a une possibilité d'une économie d'envergure (de champ) coûts résultant de la mise en œuvre conjointe d'activités distinctes qui possèdent certains points communs, comme le revêtement en bois et en liège et/ou autres, les équipements productifs transformant le bois avec celle du liège peuvent s'adapter.

**Force : medium**

#### **2. La rivalité des concurrents existants :**

Il n'y a pas beaucoup de concurrents mais une grande part du marché est détenue par Amorim qui a le monopole. Actuellement, le monde donne de plus en plus d'importance à l'écologie surtout à l'intérieur, le marché des produits écologiques est en croissance. Par exemple, le revêtement en liège est naturel, écologique, très robuste, résistant à l'humidité, facile à poser, facile à entretenir, protection microbienne et anti-allergénique avec un bel aspect.

Il y a une différenciation des produits vis-à-vis du design et les finitions : dessin sur les produits en liège, couleur et aspect qui peut en ressortir.

Pas de difficulté de stockage. Les barrières à la sortie sont élevées car les investissements faits pour se lancer dans un tel marché concernent principalement les matériels lourds mais ça reste un investissement récupérable en partie.

**Force : élevé**

### **3. Menaces des biens de substitution :**

Il y a beaucoup de produit de substitution mais avec un rapport qualité/prix plus bas, les principaux clients viennent des pays où il fait très froid, ces derniers sont moins sensible aux variations des prix mais ils sont pour la qualité et l'aspect.

**Force : medium**

### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

Le nombre total des clients est faible donc plus concentré, généralement les pays où il fait très froid.

La qualité d'un input est déterminante pour l'acheteur, ce dernier reste sensible au prix car il pèse dans sa structure de coût. Coût d'alternance de clients qui changent de fournisseurs sont faibles. Le produit peut être différencié mais difficilement, ça nécessite de l'argent, un savoir-faire et un équipement sophistiqué.

**Force : medium**

### **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le fournisseur a une possibilité d'intégration verticale. Il n'y a pas de substituant à son produit mais le liège mâle n'est pas très demandé pour la fabrication des autres produits en liège donc il n'a pas beaucoup de variété de client.

**Force : faible**

## **II. Critère d'achat des acheteurs :**

**Aspect :** le design, l'aspect, le rendu final et la variété du choix comptent beaucoup. Pour les revêtements de sol et de mur en liège, le marché actuel est arrivé à produire une grande gamme au choix, avec des couleurs et rendu différent, ils peuvent même dessiner dessus. Des produits qui laissent la créativité travaillée.

**Entretien (nettoyage) :** Mode et facilité d'entretien, sensibilité au détergent... Pour les revêtements en liège, ils sont faciles à nettoyer avec une durabilité extrême et une protection microbienne mais il a tendance à perdre sa couleur avec le temps.

**Densité et degré de résistance aux chocs :** les revêtements en liège particulièrement au sol, sont très robustes, des excellents résistants aux chocs, poinçonnement, à l'usure, aux impacts aux rayures et au glissement, grâce à leur haute densité.

**Difficulté de posage :** le temps et l'énergie de mettre le produit en place compte beaucoup. Pour les revêtements de sol et de mur en liège, ils sont faciles et rapides à poser

**Capacité d'isolation acoustique et thermique :** le liège est connu d'être un très bon isolant thermique et phonique, sa reste valable pour les revêtements de sol et de mur.

**Rapport qualité/prix :** avoir une bonne qualité est important avec un bon prix idéal, chaque marché a des critères différents avec un rapport qualité/prix qui lui convient, par exemple, le marché Européen, plus exactement pays Scandinave donnent plus d'importance à la qualité et à l'aspect et moins aux prix, car il fait très froid chez eux et le revêtement en liège est connu comme un très bon isolant thermique.

### **III. Facteurs clés du succès du segment :**

- Coûts de production (y compris les coûts de main-d'œuvre et la productivité, l'optimisation des capacités de l'équipement et de l'infrastructure) et accès à de grandes quantités de liège mâle, rebut et liège flambé récupérable
- Avoir un réseau commercial très performant et avoir de la compétence en design
- Disponibilité d'infrastructures et de machines à grande échelle et capacité à fournir de grandes quantités
- Le prix

### **IV. Options stratégiques pour compléter ce segment :**

- Exploiter les jeunes sujets (liège mâle), ne pas le laisser à l'abandon et reboiser.
- Utiliser le liège flambé récupérable (il destiné tous le temps pour faire des isolants en aggloméré noir)
- Assurer la capacité à fournir de gros volumes de façon constante, ce qui nécessite également la garantie d'un approvisionnement en gros volumes de liège mâle
- Utiliser de la biomasse, farine du liège, pour produire de l'énergie nécessaire pour le matériel
- Investir dans un système logistique efficace pour limiter les coûts de transport et de distribution
- Investissez dans des infrastructures et des équipements à grande échelle - optimisez l'utilisation des machines et limiter les coûts de main-d'œuvre

## Segment G : e.g. Tissu pour textile haut de gamme, meuble et design

### I. Application des cinq (05) forces de Porter :

#### 1. Les barrières à l'entrée :

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans la production de produit dans ce segment est onéreux, il nécessite une exigence technologique du matériel et manuelle élevé et un savoir-faire en design, en commercialisation, en créativité, en image et réputation particulièrement élevée à acquérir.

Pas d'économie d'échelle associée à l'offre, pas d'économie d'échelle associée à la demande mais il y a un effet d'expérience important c'est-à-dire les firmes qui sont en place parce qu'ils produisent à une plus grande échelle, accumulent de l'expérience et développent des savoirs faire créatifs, productifs et commerciaux qui leur permettent d'avoir des coûts plus bas que n'importe quel entrant.

Pour faire par exemple du tissu en liège utilisé dans la fabrication du textile haute gamme, le liège mince est souvent utilisé, ce dernier coûte environs trois (03) fois moins cher que le liège de reproduction.

Pour faire par exemple des meubles en liège, il faut avoir accès à la matière première qu'est propre de surface, c'est-à-dire presque toutes les catégories sauf le liège flambé et en quantité importante, dont les rebuts et le liège mâle qui sont utilisés, ces derniers sont encore moins cher que le liège mince, ce qui représente un avantage de coût.

Les nouveaux entrants sont victimes de dés-économie de compression de temps parce qu'il est très coûteux, voire très difficile d'atteindre sur une courte période le même niveau de compétitivité que des concurrents qui exercent l'activité depuis des années.

Ces produits sont très différenciés, chaque pièce est unique et, c'est ça où leur particularité réside, créer de nouvelles différenciations risque d'être difficile mais, c'est tout à fait possible avec de très bons designers et un service commercial très performants. Le liège a une empreinte particulière et il dégage un bel aspect de plus que le design doit le différencier de ce qui existe déjà dans le marché, il peut même être associé avec d'autres matériaux.

Accéder au réseau de distribution est possible. Pas de règlement ou barrières légales à l'entrée. Il peut y avoir des économies d'envergure, des synergies valorisantes qui permettent un partage d'expérience et facilitent l'entrée dans une nouvelle activité.

#### Force : medium

#### 2. La rivalité des concurrents existants :

Ce marché est en plein croissance car, le liège est un matériau naturel, confortable, léger et attrayant. Il donne une touche de distinction et d'originalité aux objets dans lesquels il est incorporé, puisqu'il s'agit d'un produit naturel, le liège a sa propre empreinte numérique, ce qui rend chaque objet de liège unique. De plus son aspect écologique renforce leur image et réputation, c'est pourquoi il est le choix d'une liste impressionnante de marques de luxe, telle que :

CHRISTIAN LOUBOUTIN, DIANE VON FURSTENBERG, STELLA McCARTNEY, PRADA, CHLOÉ... il reste un marché concentré et en plein croissance mais plus ou moins lent.

Ce marché est généralement destiné plus pour une fabrication sur-mesure aux particuliers, aux hôtels, restaurants et intérieur/extérieur de maison selon la demande.

Le coût de remplacement pas très élevé. Il y a des difficultés de stockage, généralement se sont des produits qui nécessitent un traitement particulier.

Barrière à la sortie élevée car, il y a des investissements irrécupérables comme la formation en design, marketing de luxe, ect. De plus des barrières émotionnelles.

**Force : medium**

### **3. Menaces des biens de substitution :**

La demande est moins élastique, les clients ne sont pas sensibles aux variations des prix. Le coût d'alternance vers un substitut est faible.

Les acheteurs n'ont pas de volonté de le remplacer car il ajoute une touche de distinction et d'originalité à leur produit et renforce leur image vu son aspect écologique.

Le rapport de qualité/prix est supérieur comparé aux autres substituant comme cuirs par exemple.

**Force : faible**

### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

La qualité d'un input est très déterminante pour l'acheteur et l'influence directement, ce dernier est moins sensible au prix, de plus les produits sont facilement différenciables. Le client n'est pas sensible au prix de l'input car il ne pèse pas dans la structure de coût. Le coût d'alternance du client qui change de fournisseur est faible.

**Force : medium**

### **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Concentration des fournisseurs élevés. Le fournisseur a une variété de clients et ne dépend pas des achats faites par les firmes en place. Il n'y a pas de produit de substitution pour son produit. Menace des fournisseurs de réaliser une intégration verticale. Coût de remplacement d'un fournisseur est élevé.

**Force : élevée**

## **II. Critères d'achat des acheteurs :**

**Qualité (pas d'effroi, résistantes ...)** : La qualité, l'aspect et la densité sont des facteurs extrêmement importants pour ce type de produits en liège de grande valeur destinés à un usage haut de gamme. Chaque pièce est soigneusement sélectionnée, une par une, et doit répondre à des critères de sélection stricte et toutes les étapes de la production sont importantes.

**Design** : La capacité à répondre aux tendances aux goûts des clients haut de gamme est essentielle et nécessite un savoir-faire et des compétences constamment mis à jour.

Les fournisseurs doivent consulter régulièrement les acheteurs et prêter attention à l'évolution des tendances. La différenciation des produits est plus importante que pour les produits à bas prix, la

relation et la confiance avec des acheteurs particuliers sont importantes car, les fournisseurs peuvent adapter leur production à la conception spécifique à la marque par rapport à l'acheteur.

**Prix :** Le coût de production peut ne pas être le critère de sélection numéro un (01) (la qualité et la conception peuvent être considérées comme plus importantes).

**Respect des normes de travail et environnementales :** Les acheteurs de produits haut de gamme (comme les marques de luxe) attachent de l'importance à leur image et donc aux pratiques de production, notamment les conditions de travail et les impacts environnementaux. Dans le cas de liège, sa noblesse et son côté très écologique renforcent l'image de ses marques et atténuent toute vulnérabilité à tout scandale qui serait associé à leur nom comme par exemple avec le cuir.

**Fiabilité de la production (capacité de fournir des quantités suffisantes à la qualité requise pour répondre à la demande) :** L'aspect quantité n'est pas aussi important que pour les grandes séries de produits textile à faible coût. Cependant, les fournisseurs doivent faire preuve de cohérence dans la qualité de leurs produits. Comme mentionné ci-dessus, la confiance et la relation entre les acheteurs et les fournisseurs sont très importantes, ce qui oblige le fournisseur à maintenir la qualité élevée. Les acheteurs ne peuvent pas se permettre d'affaiblir leur réputation auprès des clients en raison de la qualité inconstante de leurs produits.

### **III. Facteurs clés du succès du segment :**

- Accès à la matière première en qualité et en quantité suffisante et avoir les infrastructures adéquates
- Réactivité par rapport à la tendance de la mode, donc connaître les goûts et exigences des acheteurs. Et personnel et Main-d'œuvre qualifiée
- Qualité, originalité et image de marque. Respect des normes internationalement reconnues
- Le prix

### **IV. Options stratégiques pour compléter ce segment :**

- Avoir accès à la matière première en quantité et qualité adéquate qu'est généralement du liège propre de surface,
- Investir dans le renforcement des capacités du personnel : technicien, designer et service commercial
- Faciliter les liens entre les acheteurs haut de gamme mondiaux, faire des partenariats, des intégrations verticales et introduire des clusters
- Investir dans un système logistique efficace pour limiter les coûts de transport et de distribution

## **Segment H : e.g. Produits innovants dans les domaines DAS, production d'électricité, composant pour transport du futur de nouvelle génération**

### **I. Application des cinq (05) forces de Porter :**

#### **1. Les barrières à l'entrée :**

Le niveau d'investissement demandé pour se lancer dans ce marché est très onéreux, car il nécessite une exigence technologique du matériel particulière et un savoir-faire très performant de plus un investissement en R&D et en production permanent car c'est le point focal de ce type de produit, ce qui fait qu'il y a une forte intensité capitalistique.

Pas d'économie d'échelle associée à l'offre car le volume de production n'est pas un facteur significatif de réduction de coûts unitaire. Présence d'économie d'échelle associée à la demande (économie de réseaux) très présente car la taille du marché pour un produit déjà en place détermine l'attractivité du produit auprès d'un nouvel acheteur vu l'usage.

Il y a un effet d'expérience, les firmes qui sont en place, comme : HPK et Amorim, parce qu'ils produisent à une plus grande échelle, accumulent de l'expérience et développent des savoir-faire productifs et commerciaux qui leur permettent d'avoir des coûts plus bas que n'importe quel entrant.

Les nouveaux entrants sont victimes de dés-économie de compression de temps parce qu'il est très coûteux voire impossible d'atteindre sur une courte période le même niveau de compétitivité que des concurrents qui exercent l'activité depuis des années.

Les coûts d'alternance des clients est élevée ce qui fait que les barrières sont encore plus élevées.

Les firmes en place disposent de ressources nécessaires pour riposter et elles ont une localisation géographique favorable, des certifications, des brevets et une renommée de marque auprès de leur clientèle.

Il y a beaucoup de normes, brevets, réglementation sur la propriété intellectuelle et sur la confidentialité, des politiques de santé, de sécurité et environnementales, ce qui amplifie les barrières à l'entrée.

**Force : élevée**

#### **2. La rivalité des concurrents existants :**

Il y a un leader dominant qu'est l'entreprise HPK ayant des années d'expérience et qui offre des solutions innovantes en se basant sur les propriétés du liège grâce à la R&D.

La base de la rivalité se fait sur la qualité des produits. Les produits sont très différenciés. Il y a des difficultés de stockage.

Les barrières à la sortie sont très élevées, car ce sont des firmes hautement spécialisées et qui font beaucoup des investissements en R&D irrécupérable, équipement lourd spécifique, brevets, certifications...

**Force : élevée**

### **3. Menaces des biens de substitution :**

Les clients ne sont pas sensibles au prix mais plutôt à la qualité, car ce sont des produits destinés pour un usage extrêmement sensible dans les domaines ASD (Aéronautique, Spatiale et Défense), d'énergie renouvelable et du transport. Aucune autre matière ne peut dépasser la performance de liège donc les acheteurs n'ont pas de volonté de substituer ces produits, de plus le coût d'alternance vers un substitut est élevé.

L'innovation est très présente.

**Force : faible**

### **4. Le pouvoir de négociation des clients :**

Le nombre total des clients est faible, concentré.

Les produits sont très différenciés, le client aura du mal à trouver un autre vendeur proposant le même produit. Le coût d'alternance du client qui change de fournisseur est élevé.

La qualité du produit est très importante car elle influence celle du client, dont son coût et sa performance.

**Force : élevée**

### **5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

La marque des fournisseurs est importante car ses produits doivent être certifiés selon le respect des cahiers des charges et des normes.

Le produit du fournisseur est fortement différencier, il n'y a pas de substitut pour son produit.

Le fournisseur a une variété de client et ne dépend pas uniquement de ces firmes déjà en place.

**Force : élevée**

## **II. Critères d'achat des acheteurs :**

**Certification des forêts :** pour un produit destiné aux domaines sensibles comme l'ASD (Aéronautique, Spatiale and Défense), une MP provenant d'une forêt certifiée est une condition.

**Traçabilité et identification des lots :** traçabilité des produits et des matières premières, système et procédures, matières et produits introduits sur le marché sont obligatoire.

**Conditionnement transport et stockage :** ils permettent de protéger le produit et préserver sa qualité et sa fonction.

**Qualité et caractéristique technique :** le respect du cahier des charges est primordial, comme mentionnée ci-dessous se sont des produits sensibles destinés pour un usage très délicat.

## **III. Facteurs clés du succès du segment :**

- Traçabilité des produits depuis la forêt jusqu'au dernier client, certification et respect des normes internationales
- R&D performante, compétence importante humaine et matériel
- Application des bonnes pratiques de stockage, transformation et transportation.
- Accès au liège de très bonne qualité venant d'une forêt certifiée

#### **IV. Options stratégiques pour compléter ce segment :**

- Certification des forêts et des usines de transformation
- Investir dans la R&D et dans la ressource humaine
- Faires des partenariats et du clustering

### 3.3 Plan d'action

#### I. Gestion des forêts

##### a) Action sur le court terme :

- Valoriser les travaux de recherche et mettre une base de données regroupant tous les travaux de recherche, thèse de doctorat et mémoire de fin d'étude sur les subéraies, le chêne de liège et le liège
- Contrôles des attaques parasitaires et ne plus laisser les subéraies livrées à elles-mêmes
- Faciliter l'obtention de la DNO

##### b) Action sur le moyen terme :

- Reboisement et régénération des subéraies par petite quantité en appliquant les bonnes pratiques sylvicoles dans les taillis et les futaies
- Revoir la loi d'orientation sur la gestion des subéraies algériennes qu'est obsolète
- Utiliser des méthodes modernes pour mieux gérer les incendies et les détectées, par exemple : le SIG
- Gestion des subéraies après incendie : un liège flambé géré adéquatement peut être utilisé dans certains cas dans la fabrication de matière noble telle que le bouchon, parquet, etc.
- Mise en place d'un réseau de surveillance au niveau des subéraies : à cause des phénomènes de vol et de récolte illicite
- Création de bases de données numérisées par wilaya
- Résolution des problèmes des titres de propriété et description des parcelles privées détaillant : le peuplement, l'inventaire, l'état du peuplement, l'état des infrastructures de base, les possibilités en liège et les possibilités de récolte du liège
- Lancer des travaux de recherche orientés plus vers l'amont, par exemple : diminuer le cycle d'exploitation, comment réussir le reboisement, propriétés du liège, etc. Que plutôt dans l'élimination du TCA car il y a beaucoup de travaux brevetés qui ont été réalisés dans ce sens pour le bouchon naturel ou aggloméré et dans quelques années ces brevets ne vont plus être protégés et tout le monde se mettra à faire des bouchons sans TCA et ça deviendra plus autant rentable contrairement au cas actuel.

##### c) Action sur le long terme :

- Création d'un département ou d'une sous-direction chargée uniquement de la subériculture à la direction générale des forêts (DGF)
- Développement de plans d'aménagement
- Certification forestière FCS : le FSC atteste qu'une compagnie forestière gère bien une forêt si elle respecte ses dix (10) principes. Ainsi la compagnie forestière qui veut gérer une forêt doit :

1. Respecter toutes les lois du pays ;
2. Disposer d'un titre d'exploitation à long terme ;
3. Respecter les droits et les coutumes des populations autochtones ;
4. Offrir des bonnes conditions de travail aux employés ;
5. Augmenter les bénéfices tirés de la forêt et réduire les pertes ;
6. Limiter la destruction de la forêt pendant les activités d'exploitation ;
7. Disposer d'un plan de gestion de la forêt bien élaboré et réaliste ;
8. Suivre la production et mesurer les impacts de l'exploitation ;
9. Savoir identifier et sauvegarder tout ce qui est très utile dans la forêt ;
10. S'assurer que les plantations respectent les principes du FSC.

## II. Récolte

### a) Action sur le court terme :

- Elaboration d'un cahier des charges type pour l'exploitation du chêne-liège, qui se fait selon les étapes suivantes :
  1. Choisir l'arbre : le sujet à exploiter doit être sain et en bon état végétatif (pas de défoliation, pas d'attaque parasitaire...)
  2. Tester l'arbre : le démasqueur essaye de décoller le liège à divers endroits du tronc, au niveau des fentes naturelles du liège, pour voir si celui-ci se décolle effectivement.
  3. Réaliser la couronne : le démasqueur fait une incision horizontale à l'aide de la scie égoïne tout autour de la circonférence de l'arbre (hauteur préalablement déterminée), cette incision doit être faite avec une extrême précision, pour ne pas abimer les tissus vitaux de l'arbre, responsables de la croissance en diamètre de l'arbre.
  4. Ouvertures des fentes verticales : le démasqueur effectue à la hachette de haut en bas, les fentes verticales qui servent à délimiter les futures planches, les coupes doivent être appliquées d'une manière mesurée, d'aplomb et seulement pour prolonger dans les parties où elles ne sont pas marquées, pour faciliter le décollage, il peut frapper avec précaution le bord de la planche avec le dos de sa hachette
  5. Décollage des planches : il continue son travail en décollant les planches grâce au manche de sa hachette, dont la forme en biseau facilite l'introduction entre la mère et le liège
  6. Griffage des planches : les planches de liège décollées doivent être immédiatement griffées sur la mie. Cette opération cruciale, car elle permet de reconnaître les lièges domaniaux, d'éviter les vols et la fraude, notamment au cours du débardage, il suffit pour cela de griffer différemment, les planches de diverses provenances

7. Toilette du pied de l'arbre, il s'agit d'extraire le liège formé sur la zone basse de l'arbre au niveau du collet. Cette opération vise à optimiser la forme des prochaines planches de liège, faciliter les futures levées et empêcher les attaques d'insectes
  8. Tracé des fentes longitudinales, c'est l'opération qui consiste à pratiquer des incisions sur la mère (deviennent de larges fentes dans le liège). Elle permet de localiser les crevasses du liège, optimise la forme des planches, facilite la levée, elles doivent être faites avec le plus grand soin (pas trop profonde), pour ne pas abimer la mère.
- Enlever l'exclusivité d'exploitation au GGR et favoriser la création de nouvelles entreprises d'exploitation en parallèle, sélectionnée sur cahier des charges par appel d'offre selon les moyens et qualités du travail et non pas le moins disant
  - Valoriser le métier de démascleur en leur délivrant par exemple : des certificats, attestations, prix au concours du meilleur démascleur, etc. car le démasclage est un travail manuel pénible, qui s'effectue en été dans des conditions difficiles
  - Démarrer les chantiers dans les délais (début Mai) : préparer le matériel et former la ressource humaine notamment les démascleurs, établissement de l'état prévisionnel de récolte et des fiches de reconnaissance, élaboration du cahier des charges, signature conjointe de la convention cadre, établissement du permis d'exploiter, déterminer les tâcherons, etc. dans les délais, de sorte à commencer les travaux d'exploitation durant le mois de Mai.
  - Exploiter les jeunes subéraies (liège mâle) : souvent le liège mâle n'est pas exploité car il est jugé comme étant à non grande valeur ajoutée, alors qu'il est obligatoire de l'exploiter afin de pouvoir avoir du liège de très bonne qualité dans les récoltes qui suivent comme le liège de reproduction d'un côté, d'un autre côté c'est le meilleur type de liège pour faire du parquet, ce dernier est très demandé et se vend cher
  - Exploitation rationnelle des subéraies : il y a une surexploitation du chêne liège qui se trouve sur des surfaces plates et facilement accessible, négligeant ceux qui se trouvent sur des hauteurs ainsi du liège sur-épais en résulte, qui n'est pas à grande valeur ajoutée
  - Revoir la classification du liège brute et opter plutôt pour une classification selon l'utilisation : liège mince, liège de reproduction, liège mâle, liège flambé, liège sur-épais et de ramassage. Une meilleure classification génère un meilleur rendement à la vente et aussi elle facilite la tâche aux transformateurs. Au final une meilleure classification est synonyme d'un grain d'argent, de temps, d'espace et d'ergonomie
  - Aménager les dépôts et aires de stockage selon les normes, les caractéristiques du dépôt sont :
    - Légèrement pendu (pente douce), pour un meilleur drainage des eaux pluviales.
    - Facile d'accès aux camions et gros tonnage.
    - Bien équipé (pistes, éclairage, bouches d'incendie, clôture, guérites, loge)
    - Les lièges transportés doivent être d'abord pesés avant de les réceptionner au dépôt.

- Réduire la durée de stockage : le liège brut souvent reste plus longtemps aux dépôts provisoires stockés d'une manière non aux normes, cela est dû principalement aux montages financiers non adaptés aux transformateurs, ce qui détériore sa qualité.

**b) Action sur le moyen terme :**

- Le cheminement du liège brut depuis sa récolte en forêts jusqu'au dépôt provisoire enregistre beaucoup de surcoût, de perte de temps à cause de l'exigence de beaucoup de paperasse et convention avec un retard de délivrance, d'ailleurs souvent le prix de vente du liège flambé (le moins cher) ne couvre pas tous ses coûts liés à son démasclage, transport, etc. Ce mécanisme doit être revu pour réduire ses coûts, si non le prix du liège risque d'augmenter et le marché international le boycottera pour d'autres produits substituants, comme ce qui c'était passé en 2007.
- Mettre en place un centre spécial pour formation au démasclage, au reboisement et tout ce qui peut être liée à la gestion des subéraies et la conformité des produits en liège

**c) Action sur le long terme :**

- Implémenter un système de traçabilité (selon l'étude du GIZ établie en Septembre 2015 en collaboration avec la Direction Générale des Forêts)

### **III. Vente de matière première**

**a) Action sur le court terme :**

- Revoir le mécanisme de fixation des prix à la vente : mettre les transformateurs privés et publiques au même pied d'égalité, vente aux enchères pour tout le monde. Les transformateurs privés subissent une discrimination qu'est prouvé par le mécanisme de vente de la matière première, une fois la récolte faite une quantité, non déterminé au préalable, est vendu par grés à grés aux transformateurs publiques selon leur besoin (souvent sans payer) ensuite ce qui en reste est vendu aux transformateurs privés en passant par les enchères parfois sans mise à prix au départ, alors que les transformateurs privés sont bien plus nombreux que le public.
- Accélérer les délais de vente

**b) Action sur le moyen terme :**

- Concevoir un meilleur montage financier adapté aux transformateurs à l'achat de la MP. Souvent les transformateurs ne payent pas les quantités achetées par manque de liquidité à leur trésorerie et difficulté de leur accorder des crédits bancaires, ce qui fait que le liège reste aux dépôts plus longtemps que prévu qu'est synonyme de perte de temps, détérioration de la qualité du liège surtout pour celui qu'est destiné pour la fabrication de bouchon (un stockage non convenable fait augmenter le taux de TCA) et une perte d'argent.

## IV. Transformation

### a) Action sur le court terme :

- Initier aux bonnes pratiques de fabrication selon le guide (stocké la matière première selon les normes, la bouillir à une température précise durant un temps précis, ensuite la laisser sécher dans un endroit aéré, etc.) le taux de TCA par exemple peut être réduit si on applique les bonnes pratiques à sa fabrication ainsi il pourra arriver au seuil de tolérance du le marché Européen et ainsi vendu avec un prix plus élevé
- Arrêter la fabrication d'isolant en aggloméré blanc
- Utiliser la farine de liège pour produire de l'énergie

### b) Action sur le moyen terme :

- Moderniser le matériel utilisé

### c) Action sur le long terme :

- Choix stratégique des produits fabriqués, l'Algérie est un des derniers pays qui fabrique de l'isolant noir, il faut valoriser le liège de sorte à produire avec des produits qui se vendent plus chers et correspondent à son degré de noblesse (voir chapitre 4 sur l'analyse concurrentielle)

## V. Commercialisation

### a) Action sur le court terme :

- Interdire l'exportation des matières premières ou ayant subi de légère transformation comme le Broken ou autre le liège simplement trituré et tous ce qui est associés aux 4501
- Améliorer le service commercialisation de sorte à mieux savoir ce qui se passe dans le monde et trouver de bon créneau adapté à la qualité des produits Algériens avec un rapport qualité/prix propice
- Renforcé le système de contrôle

### b) Action sur le moyen terme :

- Mettre en place des laboratoires de certification : pour mesurer le taux de TCA dans les bouchons exporté par échantillonnage

c) **Action sur le long terme :**

- Revoir le système bancaire : environnement réglementaire principalement qui n'est pas clair.

## VI. Conclusion de l'analyse concurrentielle

a) **Les segments auxquels l'Algérie peut emménager sont (l'ordre est important)**

- **Segment C** (au niveau de Collo Cork, ils font uniquement des rondelles pour balle de badminton)
- **Segment F**
- **Segment G**

b) **Les segments dans lesquels l'Algérie est déjà en concurrence et il y a une opportunité d'étendre/développer leur activité**

- **Segment D** : pour ces types de produits l'Algérie est déjà en concurrence mais concrètement elle n'a aucune chance de se faire une place dans le marché international à cause de la présence de deux (02) monopoles, Amorim et Diam, qui ont une technologie incroyable, les moyens matériels et une grande capacité de riposte. Sauf dans le cas de partenariat avec eux, à notre avis ça peut aider l'Algérie à en tirer une meilleure valeur ajoutée et avoir moins de soucis concernant le taux de TCA.
- **Segment B** : pour ces types de produits l'Algérie est déjà en concurrence malgré la présence de deux monopoles mais ces derniers ont conscience de la particularité du bouchon naturel produit par du liège Algérien. Le bouchon en liège naturel produit par du liège Algérien a un avantage qui le différencie du reste est qu'il a un meilleur retour élastique après compression c'est-à-dire il peut reprendre sa forme initiale après des années en bouteille, ce qu'est une qualité indispensable pour un bouchon qui reste dans une bouteille de vin pour une longue période. Grâce à cet avantage, pour ce type de bouchon, nous proposons aux transformateurs de faire attention aux bonnes pratiques de transformations dans le but de réduire le taux de TCA et d'éviter tous partenariats avec des firmes étrangères.

# Conclusion générale

Dans un environnement de plus en plus compétitif, l'Algérie a plus que jamais besoin de secteurs concurrentiels et dynamiques, d'où l'assistance technique fournie par la Banque Mondiale au Gouvernement Algérien. Cette assistance s'inscrit dans un effort du Gouvernement de diversification des exportations nationales, ayant comme perspective d'améliorer la compétitivité et le développement stratégique de la filière du liège en Algérie.

Au terme de notre étude, nous avons pu atteindre les différents objectifs que nous nous sommes fixés à savoir :

- La compréhension du secteur du liège en Algérie, et ceux en passant par un diagnostic interne et externe
- Avoir une bonne connaissance sur le commerce international du liège et ouvrage en liège, selon la base de données UNCOMTRADE, et ceux en passant par la concrétisation d'un tableau de bord par Power BI et le tableau des entrées et des sorties
- Déterminer les produits en liège avec lesquels l'Algérie peut être compétitive sur la scène internationale, et ceux en passant par une segmentation stratégique ensuite nous avons déterminé pour chaque segment : les facteurs clés du succès, applications des cinq forces de Porter, critère d'achat des fournisseurs et option stratégique pour compléter les segments
- Un plan d'action, des recommandations et des actions à mettre en place pour aider le secteur en question à bondir

Par ailleurs, ces résultats nous ont menés à faire des visites de terrain, des enquêtes, des entretiens, des formulaires auprès des acteurs publics et privés, également, la participation activement à des conférences sur le liège à Alger au cours de laquelle trois experts internationaux intervenaient.

Ce qui poursuivra ce travail est de s'intéresser à la structure de la chaîne de valeur qui sert à chaque segment ainsi la phase mise en place des solutions, une fois que le Ministère de l'Industrie et des Mines soit convaincu.

# Bibliographie

**Adrados, José Ramón González.** Evolución reciente del área del alcornoque en España. 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Suberaies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp78-81.

**AMARA, Karima.** Contribution à l'étude de la relation indice de déficit pluviométrique- indice de masse-indice de qualité dans la forêt domaniale de Hafir. 82 p. Mémoire de master : Ecologie, Gestion et Conservation de la Biodiversité : Tlemcen, Université Abou Bekr Belkaid : 2015.

**BEKDOUCHE, Farid.** Evolution après feu de l'écosystème subéraies de Kabylie (Nord Algérien). 175 p. Thèse de doctorat : Science Agronomique, option : Ecologie Forestière : Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Biologiques et des Sciences Agronomiques : 2010.

**Beldjazia, Amina.** Effet de la durée d'un stress au froid sur l'accumulation de la proline, des sucres solubles et chlorophylles chez les semis du chêne liège (*Quercus suber* L.). **Rached-Kanouni, Malika, Alatou, Djamel. Hadeif, Sakr, Azzedine.** 2015-les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 132-140.

**Belhoucine, Latéfa.** Aperçu biologique du *Platypus cylindrus* Fab. (Coleoptera, Platypodidae) dans les galeries du bois de chêne-liège (*Quercus suber* L.). **Bouhraoua, Rachid.** 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 146-159.

**Belkhir, Dehane.** Caractérisation de la qualité du liège de deux subéraies oranaises (nord-ouest d'Algérie) : Cas de la porosité par la méthode d'analyse d'image et du procédé Calcor. **Bouhraoua, Rachid Tarik. Gonzalez –Adrados, José Ramon.** 2015 : Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 11-22.

**Ben Jamâa, Mohamed Lahbib.** Etude de l'évolution de la dernière pullulation de *Lymantria dispar* L. en Tunisie. **Mnara, Sofiane.** 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère

Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 141-145.

**BOUCHAOUR-DJABEUR, Sabéha. Effet du substrat sur la croissance et le comportement des jeunes plants de chêne liège (Quercus suber) élevés en pépinière (Région de Tlemcen). MERABET, Esma. 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 124-131.**

**BOUGHALEM, Mostafia. Aménagement sylvo-pastoral de la suberaie de Zerdeb. 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 118-123.**

**BOUKRERIS, Fatima. Les Cynipidae du chêne - liège (Quercus suber) dans les monts de Tlemcen. BOUHRAOUA, Rachid Tarek. PUJADE-VILLARS, Juli. 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 160-167.**

**Ducreux. J. M. le grand livre de la stratégie.** Eyrolles. France : 2009, 378p.

**ELLATIFI, Mohammed. L'économie de la forêt et des produits forestiers au Maroc : bilan et perspectives.** 424 p. Thèse de doctorat : Science Economique : Bordeaux, Université Montesquieu-Bordeau 5 : 2012.

**Gasc, David. Projets de coopération internationale sur l'innovation dans la gestion des subéraies. 2015 : Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 176-180.**

**Genthon. C. Analyse sectorielle.** Innoval.France : 2004, 198p.

**GHALEM, Amina. Caractérisation qualitative et technologique du liège de reproduction de quelques subéraies d'Algérie.** 232 p. Thèse de doctorat : Foresterie : Tlemcen, Université Abou BekrBelkaid : 2017.

**GIZ, DGF. Analyse d'identification des chaînes de valeur, produits forestiers non-ligneux (PFNL), Algérie.** Allemagne. Consulting. 121p. Juillet 2014.

**GIZ, DGF. Document préparé dans le cadre du Projet Régional GIZ, Adaptation au changement climatique des politiques forestières dans la région MENA.** Allemagne. Consulting. 30p. Septembre 2015.

**HAFFAF, Sihem. Contribution à l'étude de l'entomofaune du chêne liège (Quercus suber L) dans la forêt - de Zariffet (wilaya de Tlemcen).** 62 p. mémoire de master : Foresterie, option : Ecologie, gestion et conservation de la biodiversité : Tlemcen, Université Abou BekrBelkaid : 2011.

**Helfer. J. P. Kalika. M. Orsonl. J. Management stratégique. Vuibert.** France : 2013, 479p.

**Johnson.G. Whittington. R. Scholes. K. Angwin. D. Regnér.P. Stratégique.** PEARSON. France : 2014, 670p.

**Khakhir BENHANIFIA. Etude spatiale de l'état après feu de la forêt de Fergoug (Mascara, Algérie). I. HADDOUCHE. M.A.GACEMI. A.BENSAID.** 2015- Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 67-77.

**Khéloufi, BENABDELI. Quelle stratégie pour la préservation des formations de chêne lège (Quercus suber) en Algérie occidentale tellienne ?.** SITAYEB, Tayeb. BENGUERAI, Abdelkader. 2015- Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 54-66.

**LACHIBI Moussa. Situation actuelle de la subéraie algérienne et possibilités de mise en valeur de la filière liège.** CHEHAT, Farid. 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp82-89.

**Lehmann-Orteça. L. Leroy. F. Garrette. B. Dussauge. P. Durand. R. Strategor.**DUNOD.Paris : 2013. 704p.

**Mahdjoub, T. Exploitation optimale d'une ressource renouvelable forestière soumise à un environnement stochastique. Ouaddah, E. Hakem, A. 2015-** Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 168-175.

**MERADI, Samir. Commande et observation des systèmes dynamiques hybrides : application à la commande tolérante aux défauts des convertisseurs de puissance.** 144 p. Thèse de Doctorat : Automatique : Alger, Ecole Nationale Polytechnique : 2013.

**Michaux. S. La matrice SWOT : Elaborer un plan stratégique pour votre entreprise.** 50MINUTES.fr. France : 2015, 50p.

**Michaux. S. Le modèle PESTEL : analyser son environnement pour mieux anticiper.** 50MINUTES.fr. France : 2015, 50p.

**Michaux. S. Les 5 Forces de Porter, comprendre les avantages concurrentiels.** 50MINUTES.fr. France : 2015, 50p.

**Moati. P. Méthode d'étude sectorielle.** Crédoc. France : 2003, 156p.

**NASRALLAH, Yahia. Etat des lieux et possibilités de réhabilitation de la subéraie de Nesmoth (Mascara ; Nord-ouest d'Algérie. KEFIFA Abdelkrim. 2015-**Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 107-117.

**Olivier, Riffard. Typologie des peuplements de chêne-liège en Corse.** 2015 : Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 23-32.

**Piazetta, Renaud. Typologie des subéraies : les exemples des Pyrénées-Orientales et du Var (France).** 2015 : Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 33-4.

**Ramón Santiago, Beltrán. Le marché international du liège et de ses dérivés.**  
**Rosselló, Miguel Elena.** 2015 : Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 1-10.

**ROULA, Bilal. Etude de la qualité du liège de reproduction des subéraies de la région de Jijel (nord-est d'Algérie).** **MESSAOUDENE, Mahand.** 2015-Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 90-97.

**SOUIDI, Zaheira. Etat sanitaire et facteurs de dépérissement des forêts de chêne liège de la wilaya de Mascara.** **LARBI, Hocine.** 2015- Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne Chercheurs-Gestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009 – Université de Tlemcen, pp : 98-106.

**Zouheir, Nasr. La mesure de flux de sève au niveau des troncs peut-il aider à mieux comprendre et détecter le dépérissement du chêne-liège?.** **KHALDI, Abdelhamid. Khorchani, Ali et Su-Young, WOO.** 2015 : Les actes du Med Suber 1 : 1ère Rencontre Méditerranéenne ChercheursGestionnaires-Industriels sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du liège. Les 19 et 20 octobre 2009, Université de Tlemcen, pp : 46-53.

# Annexes

## ENQUÊTE SUR LES ACTIVITES TRANSFORMATION DU LIEGE EN ALGERIE, ANNEE 2018

### Questionnaire pour les transformateurs

Un formulaire qui nous aidera dans notre étude et ainsi servir le secteur du liège. Comme l'autre a dit : " La connaissance, c'est partager le savoir qui nous fait grandir".

### Rubrique 1 : Information sur l'entreprise

Rubrique dédiée pour l'entreprise

1. Nom de l'entreprise

---

2. Statut juridique

---

3. Capital Social (en milliers de DA)

---

4. Date de création

---

5. Nombre de site de production

---

6. Nombre de représentation commerciale

---

7. Nombre de filiale

---

8. Nombre d'employé en 2015, 2016 et 2017

---

9. Chiffre d'Affaires en 2015, 2016 et 2017 (en milliers de DA)

---

10. Production en 2015, 2016 et 2017 (en tonnes)

---

11. Un bref historique de l'entreprise parlant de son évolution

---

---

---

---

---

12. Adresse du siège social

---

13. Wilaya

---

14. Téléphone Mobile

---

15. Téléphone Fixe

---

16. E-mail

---

17. Site internet de l'entreprise

---

18. La nature de l'entreprise

- Industrielle
- Commerciale
- Artisanale
- Autre : \_\_\_\_\_

19. le type d'entreprise

- TPE
- PME-PMI
- Grande Entreprise

20 Actionnariat

- Familiale
- Association d'individus
- Participation d'entreprise

## **Rubrique 2 : Information sur le gestionnaire**

### **Rubrique dédiée au gestionnaire de l'entreprise**

21. Prénom du gestionnaire

\_\_\_\_\_

22. Nom du gestionnaire

\_\_\_\_\_

23. Téléphone mobile du gestionnaire

\_\_\_\_\_

24. E-mail du gestionnaire

\_\_\_\_\_

25. Le gestionnaire détient-il des parts dans la société ?

---

---

---

---

---

26. Lien du gestionnaire avec le principal actionnaire

Parenté

Ami(e)

Autre :

---

### **Rubrique 3 : Identification du répondant**

**Rubrique dédiée au répondant**

27. Prénom du répondant

---

28. Nom du répondant

---

29. Téléphone mobile du répondant

---

30. E-mail du répondant

---

31. Ancienneté du répondant dans l'entreprise

---

32. Nature de sa fonction exercée Une seule réponse possible.

Employé

Cadre moyen

Cadre supérieur

## Rubrique 4 : La production

### Rubrique dédiée à la production

33. Insérer le tableau sur Excel intitulé Production une fois remplie (vous le trouvez en jointure avec l'email) Fichiers envoyés :

	Produit 1	Produit 2	Produit 3	Produit 4	Produit 5	Produit 6	Produit 7	Etc.
Quels sont les produits que vous produisez ?								
Sont-ils des produits finis ou semi-finis ?								
Coût de fabrication :								
La capacité de production :								
La quantité produite :								
La quantité vendue :								
Le prix de vente :								
Le chiffre d'affaire :								
Comment le prix de vente est-il fixé ?								
Quels sont les produits les plus rentables ?								
Quels sont les produits les plus demandés ?								

34. La production revêt-elle un caractère saisonnier ?

---

---

---

---

---

35. Si Oui, quel est le rythme de la production ? (indications mensuelles éventuellement et indiquer les périodes de pointe et de morte-saison)

---

---

---

---

---

36 Le rythme de production est lié à :

- La récolte
- La disponibilité en main-d'œuvre La
- variation saisonnière de la Autre :
- \_\_\_\_\_

37. Comment jugez-vous la qualité de vos produits ?

---

---

---

---

---

38. Avez-vous un problème de traçabilité et pourquoi ?

---

---

---

---

---

39. Est-ce que vos produits et usine bénéficient d'une certification de qualité internationale ? Si oui, laquelle et depuis quand, si non, pourquoi ?

---

---

---

---

---

40. Quels sont les inconvénients liés à la logistique de vos produits ?

---

---

---

---

---

41. Quels sont les coûts logistiques ?

---

---

---

---

---

42. Quels sont les autres inconvénients ?

---

---

---

---

---

43. Pouvez-vous nous parler de l'évolution du prix de revient de vos principales fabrications, au cours des 10 dernières années ?

---

---

---

---

---

44. Pouvez-vous nous parler du prix de vente de vos principales fabrications, au cours des 10 dernières années ?

---

---

---

---

---

45. Que faites-vous des déchets de liège ? (ex : poussière de liège)

---

---

---

---

---

46. Est-ce que vous faites du recyclage ? si oui, quels produits issus de la récupération vous produisez ?

---

---

---

---

---

47. Quelle est la consommation annuelle de l'énergie et sa provenance ?

---

---

---

---

---

48. Quel est l'état de votre matériel de fabrication ?

---

---

---

---

---

49. Quelles sont les étapes de fabrication de vos produits, en bref ?

---

---

---

---

---

50. Avez-vous besoin de certificat de conformité de vos produits ? Si oui, quel certificat, pour quels produits et pourquoi ?

---

---

---

---

---

51. Avez-vous quelque chose à rajouter sur la production ?

---

---

---

---

---

**Rubrique 5 : Matières premières (MP)**

**Rubrique dédiée à la matière première**

52. Quelles sont les matières premières que vous utilisez ?

53. Les inconvénients rencontrés durant la livraison ?

---

---

---

---

---

54. Les quantités livrées sont-elles satisfaisantes ?

---

---

---

---

---

55. Quelles qualités de liège avez-vous besoin pour produire ?

---

---

---

---

---

56. Le liège brut est-il stocké selon la norme ?

---

---

---

---

---

57. Comment faites-vous face à la régression de la qualité du liège ?

- Développement d'un nouveau produit
- Investissement dans un équipement adapté à la nouvelle qualité de liège
- Modification des prix de vte
- autre : \_\_\_\_\_

58. Parlez-nous du déroulement des enchères, vente du liège BRUT ?

---

---

---

---

---

59. Avez-vous autres choses à rajouter concernant la rubrique Matière Première ?

---

---

---

---

---

## **Rubrique 6 : L'environnement des affaires, cadre et localisation**

**Rubrique dédiée à l'environnement des affaires, cadre et localisation**

60. Surface occupée (superficie couverte et non couverte) ?

---

61. Quelle est la raison de base de votre localisation ?

---

---

---

---

---

62. Ces diverses raisons de localisation sont-elles encore valables actuellement ? Et pourquoi ?

---

---

---

---

63. Quelles sont les inconvénients actuellement rencontrés du fait de l'emplacement ?

---

---

---

---

---

64. Quels sont les postes les plus touchés par ces inconvénients ? Une seule réponse possible.

- Approvisionnement
- Fabrication
- Expédition
- Autre : \_\_\_\_\_

65. Avez-vous autres choses à rajouter concernant cette rubrique ?

---



---



---



---



---

## Rubrique 7 : Les relations avec les fournisseurs

**Rubrique dédiée aux relations avec vos fournisseurs**

66. Insérer le tableau sur Excel intitulé Fournisseur une fois rempli (vous le trouvez en jointure avec l'email) Fichiers envoyés :

<b>Quels sont les fournisseurs de l'entreprise ?</b>	
<b>En matière première</b>	<b>En service</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
<b>Etc.</b>	<b>Etc.</b>

67. Quelles sont les catégories de liège livrées par les fournisseurs ?

---



---



---



---



---

68. Comment jugez-vous la prestation de vos fournisseurs ?

---

---

---

---

---

69. Avez-vous autres choses à rajouter concernant la rubrique fournisseurs ?

---

---

---

---

---

## **Rubrique 8 : Les relations avec la clientèle et marketing**

**Rubrique dédiée aux relations avec la clientèle et marketing**

70. Insérer le tableau sur Excel intitulé Clients une fois rempli (vous le trouvez en jointure avec l'email) Fichiers envoyés :

<b>Quels sont les clients de l'entreprise ?</b>	
<b>Client (nationalité)</b>	<b>Pour le produit</b>
<b>1.</b>	<b>1.</b>
<b>2.</b>	<b>2.</b>
<b>3.</b>	<b>3.</b>
<b>4.</b>	<b>4.</b>
<b>Etc.</b>	<b>Etc.</b>

71. Quelles sont les exigences de vos clients et leurs cahiers des charges ?

---

---

---

---

---

72. Qu'est-ce que vos clients ne tolèrent pas ?

---

---

---

---

---

73. Vos clients sont-ils satisfaits de vos produits ?

---

---

---

---

---

74. Des démarches publicitaires de vos produits sont-elles faites ?

---

---

---

---

---

75. Quelle catégorie de liège est la plus recherchée par vos clients ?

---

---

---

---

---

76. Quels produits sont-ils les plus demandés ?

---

---

---

---

---

77. Quel est le modèle financier qui vous arrange en tant que fournisseur ?

---

---

---

---

---

78. Avez-vous autres choses à rajouter concernant cette rubrique ?

---

---

---

---

---

## **Rubrique 9 : Marché de distribution**

**Rubrique dédiée au marché de distribution**

79. Quel est le marché de consommation ?

---

---

---

---

---

80. Y a-t-il des variations saisonnières ?

---

---

---

---

---

81. Qui sont vos concurrents ?

---

---

---

---

---

82. Quels sont les différents intermédiaires jusqu'aux consommateurs ?

---

---

---

---

---

83. Quel est le mode d'expédition des produits vendus ?

---

---

---

---

---

84. Avez-vous autres choses à rajouter concernant cette rubrique ?

---

---

---

---

---

# Rubrique 10 : La menace de nouveaux entrants, R&D et innovation

## Rubrique dédiée aux nouveaux entrants, R&D et innovation

85. Avec l'évolution du marché, comment vous vous voyez dans 10 ans ?

---

---

---

---

---

86. Qu'est-ce qui vous empêche de faire mieux ?

---

---

---

---

---

87. Investissez-vous dans la R&D et l'innovation ?

---

---

---

---

---

88. Etes- vous prêt à investir dans un nouveau produit plus adapté aux exigences du marché ainsi faisant mieux face à la concurrence ?

---

---

---

---

---

89. Avez-vous autres choses à rajouter concernant cette rubrique ?

---

---

---

---

---

## **Rubrique 11 : La relation avec les autorités publiques et les organisations interprofessionnelles**

**Rubrique dédiée aux relations avec les autorités publiques et les organisations interprofessionnelles**

90. Quels sont les organismes étatiques dont vous dépendez directement ?

---

---

---

---

---

91. Selon vous quel est le rôle de ces organismes étatiques dans votre secteur d'activité ?

---

---

---

---

---

92. Quelle est votre relation avec ces organismes étatiques ?

---

---

---

---

---

93. En quoi peuvent-ils être un moteur ?

---

---

---

---

---

94. En quoi peuvent-ils être un obstacle ?

---

---

---

---

---

95. Selon vous, est-ce qu'ils encouragent le développement du secteur de production ?

---

---

---

---

---

96. Avez-vous autres choses à rajouter concernant cette rubrique ?

---

---

---

---

---

## Rubrique 12 : Les difficultés à l'exportation

### Rubrique dédiée aux difficultés à l'exportation

97. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez durant l'expédition de vos produits ?

---

---

---

---

---

98. Quelles sont les origines de ces difficultés ?

---

---

---

---

---

99. Avez-vous tenté de les résoudre ?

---

---

---

---

---

100. Pensez-vous qu'il peut avoir une solution à cela ?

---

---

---

---

---

101. Que proposez-vous pour cela ?

---

---

---

---

---

102. Avez-vous autres choses à rajouter concernant cette rubrique ?

---

---

---

---

---

**Remerciement**

Toute l'équipe de la Banque Mondiale vous remercie pour votre collaboration

---