

STRATÉGIES, OPÉRATIONS, GESTION EN COMMERCE INTERNATIONAL

SESSION 2001

Durée de l'épreuve : 5 heures 30 - Coefficient : 6

Société SODELEG

**Ce sujet comprend 5 pages de texte
+ 15 annexes numérotées de 1 à 15.**

**Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession des pages 1 à 20.
Les annexes 4, 12 et 15, à rendre avec la copie, sont fournies en double exemplaire.**

Matériel autorisé :

Calculatrice telle que définie par la circulaire n°99-186 du 16 novembre 1999 publiée au BO n°42 du 25 novembre 1999.

DEUXIÈME PARTIE – L'ÉTUDE ET LA PROSPECTION DU MARCHÉ SINGAPOURIEN

50 points

TROISIÈME PARTIE – L'ÉTUDE DE LA DISTRIBUTION À SINGAPOUR

30 points

Annexes

- Annexe 1* – Les caractéristiques de la demande d'offre de PRIMA INTER-CHEM
- Annexe 2* – La cotation du transitaire DUBOIS TOURNAI
- Annexe 3* – Les moyens de paiement en Malaisie – PEE - Malaisie
- Annexe 4* – La facture pro forma (**à rendre avec la copie**)
- Annexe 5* – Singapour : données générales "pays"
- Annexe 6* – Le commerce bilatéral France - Singapour
- Annexe 7* – "Agroalimentaire : des perspectives favorables" – *Revue Asie - Stratégies* – 25 avril 2007
- Annexe 8* – "Le marché des produits alimentaires à Singapour" – Ambassade de France à Singapour
- Annexe 9* – "Le marché de l'oignon" – Ambassade de France à Singapour
- Annexe 10* – Les éléments prévisionnels de la prospection
- Annexe 11* – L'assurance prospection simplifiée
- Annexe 12* – Le tableau d'amortissement de l'assurance prospection (**à rendre avec la copie**)
- Annexe 13* – Les éléments du prix de vente sur Singapour
- Annexe 14* – Les éléments de comptabilité analytique
- Annexe 15* – La feuille de calcul (**à rendre avec la copie**)

La SODELEG SA (Société de Déshydratation de Légumes), créée en 1984, est spécialisée dans la production d'oignon déshydraté. Située à Athies-sous-Laon, au cœur de la Picardie, elle s'approvisionne exclusivement auprès des grandes exploitations de l'Aisne, de la Marne et de la Seine-et-Marne.

Certifiée ISO 9002, la société SODELEG sélectionne rigoureusement les zones de plantation et impose, par contrat avec les agriculteurs, des spécifications pour les cultures d'oignons. Son expérience et la recherche permanente d'une amélioration de la qualité lui permettent de proposer une large gamme de produits répondant aux exigences bactériologiques les plus strictes des industries agroalimentaires.

Sa gamme comporte deux catégories de produits qui sont l'oignon jaune et l'oignon blanc et se décline en fonction des transformations effectuées par l'entreprise en oignon lanière, oignon granulé et oignon poudre.

La production est conditionnée en sac de 20 – 25 kg ou plus, en fonction des exigences du client et des conditions de transport. Soucieuse de répondre aux contraintes liées à la défense de l'environnement, l'entreprise a récemment opté pour des emballages en polyéthylène recyclable.

SODELEG se situe au premier rang des fournisseurs européens de son secteur avec la transformation de 90 000 tonnes de produits frais en 12 000 tonnes de produits déshydratés par an grâce à de gros fours d'une capacité de traitement de 20 tonnes/heure de produits frais.

La société SODELEG fournit des grands groupes de l'agroalimentaire tels que Nestlé, Unilever-Bestfoods, Danone, Heinz, Campbell... spécialisés dans des secteurs variés tels que les soupes et fonds de sauce, les plats cuisinés, les biscuits apéritifs, les épices et aromates, la salaisonnerie, la boulangerie industrielle et les aliments pour animaux domestiques.

L'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 1 100 millions de FRF dont 75 % à l'exportation. L'activité export est essentiellement centrée sur l'Europe (Allemagne, Angleterre, Bénélux, Espagne, Italie et pays scandinaves). Sur ces pays, elle travaille en direct avec les gros « faiseurs » (entreprises utilisatrices), sauf pour l'Angleterre où elle a implanté une structure propre et l'Allemagne où elle est représentée par un agent. Concernant les destinations européennes, l'entreprise a su gagner des parts de marché sur ses principaux concurrents, en l'occurrence les entreprises américaines.

Outre l'utilisation ponctuelle des outils de mercatique directe, la société SODELEG participe régulièrement au salon FIE (Foods Industrie Europe) qui se déroule alternativement en France, en Allemagne et en Angleterre.

Remarque – Tous les calculs s'effectueront sur la base de : - 1 EUR = 0,9243 USD ;
- 1 EUR = 6,55957 FRF.

4/20

PREMIÈRE PARTIE – L'OFFRE SUR LA MALAISIE

En date du 8 avril 2000, l'entreprise SODELEG reçoit une demande d'envoi d'échantillon du produit "oignon blanc en poudre premium" émanant de la société PRIMA INTER-CHEM, importateur malaisien. Immédiatement, elle lui fait parvenir 1,560 kg de produits "premium onion powder", réf. 01PP. Satisfaite des caractéristiques du produit et de ses qualités bactériologiques, la société PRIMA INTER-CHEM établit une demande d'offre qui parvient à l'entreprise SODELEG en date du 25 juin 2000.

Les conditions de cette demande d'offre sont énoncées en **annexe 1**.

La société SODELEG contacte immédiatement son transitaire Dubois Tournai qui lui télécopie une cotation en date du 26 juin 2000 (**annexe 2**).

TRAVAIL À FAIRE

- 1.1. - Calculez le prix d'offre CIF PORT KELANG en USD par kg pour une expédition en FCL/20' et une expédition en LCL, sachant que l'assurance est calculée au taux de 0,5 % sur CIF +10 % et que le prix départ Athies-sous-Laon est de 14 FRF/kg.
- 1.2. - Indiquez la modalité d'expédition que vous retenez en mettant en évidence vos critères de choix.

L'entreprise SODELEG, soucieuse de ne pas accroître son risque client, contacte le PEE en Malaisie (**annexe 3**).

TRAVAIL À FAIRE

- 1.3. - À l'aide des informations figurant en **annexe 3** et de vos connaissances personnelles, justifiez le recours au crédit documentaire afin de sauvegarder au mieux les intérêts de l'entreprise SODELEG.
- 1.4. - Énoncez les précautions dont doit s'entourer l'entreprise pour la gestion de ce crédit documentaire.
- 1.5. - Complétez l'offre qui figure en **annexe 4** (**à rendre avec la copie**) dans l'hypothèse où l'entreprise aurait opté pour une livraison en LCL.

DEUXIÈME PARTIE – L'ÉTUDE ET LA PROSPECTION DU MARCHÉ SINGAPOURIEN

L'entreprise SODELEG, qui gère en permanence un stock excédentaire d'environ 1 500 tonnes, est soucieuse d'élargir ses débouchés. La multiplication des demandes de prix émanant d'entreprises du Sud-Est asiatique l'amène à étudier les possibilités d'un réel développement sur ces marchés. Dans ce but, elle contacte le Centre Français du Commerce Extérieur, qui, par le biais du PEE, lui fournit une documentation sur Singapour et sur l'Asie (**annexes 5 à 9**).

TRAVAIL À FAIRE

- 2.1. - Évaluez l'intérêt de pénétrer le marché singapourien tant au niveau de cette Cité-État que du marché de l'oignon en Asie du Sud-Est. Vous présenterez une analyse structurée qui met en évidence les avantages mais aussi les limites et contraintes d'une telle démarche.

Compte tenu des perspectives qu'offre ce marché, monsieur Vieux, directeur de l'entreprise, ainsi que monsieur Maille, responsable du service export, envisagent d'y effectuer une prospection pour approfondir leur connaissance du pays, trouver des débouchés et prendre les premiers contacts utiles. Dans ce but, monsieur Maille élabore un planning prévisionnel de prospection dont le contenu vous est fourni en **annexe 10**.

TRAVAIL À FAIRE

2.2. - Calculez le coût prévisionnel total en FRF des opérations de prospection envisagées par l'entreprise (1 SGD = 0,6200 EUR).

Il contacte également la direction régionale de la Coface qui lui communique les conditions de l'assurance prospection dont les éléments vous sont présentés en **annexe 11**.

Le délégué régional Coface, saisi du dossier, conseille à l'entreprise de recourir au parrainage bancaire.

TRAVAIL À FAIRE

2.3. - Citez les avantages que le parrainage bancaire procure à l'entreprise.

2.4. - Complétez le tableau d'assurance prospection simplifiée figurant en **annexe 12 (à rendre avec la copie)**. Concluez sur l'opportunité liée à l'utilisation de cette couverture.

TROISIÈME PARTIE – L'ÉTUDE DE LA DISTRIBUTION À SINGAPOUR

Les études documentaires effectuées sur le marché soulignent que, si le produit est adapté aux exigences des industriels locaux, il reste soumis à la concurrence étrangère qui est capable de proposer un prix plus compétitif.

TRAVAIL À FAIRE

3.1. - En fonction des indications fournies en **annexe 13**, déterminez le prix EXW départ en FRF/kg que doit pratiquer la société SODELEG pour s'aligner sur le prix du marché. Qu'en concluez-vous ?

Une des solutions envisagées afin de réduire le coût de revient et d'améliorer la compétitivité prix serait de sélectionner un partenaire susceptible de gérer un stock local. De ce fait, elle envisage de recourir à un importateur. Cette modalité de commercialisation lui permettrait de réduire les coûts de logistique et de transférer à l'importateur une partie des charges de stockage qu'elle supporte actuellement (**annexe 14**).

TRAVAIL À FAIRE

3.2. - Justifiez le choix d'une commercialisation par un importateur.

3.3. - Complétez la feuille de calcul électronique présentée en **annexe 15 (à rendre avec la copie)** permettant de calculer le coût en FRF/kg de la gestion du stock moyen supporté par la société SODELEG.

3.4. - Analysez l'impact de la diminution des coûts de stockage sur le prix EXW de vente et la marge sachant que les économies réalisées sur les frais d'acheminement représentent 30 % de leur montant.

**Les caractéristiques de la demande d'offre de
PRIMA INTER-CHEM**

6/20

Expéditeur

PRIMA INTER-CHEM SDN BHD
NO. 19, JAPAN PJS 11/20 BANDAR SUNWAY,
46150 PETALING JAYA,
SELANGOR, MALAYSIA

Produit

- Dénomination : PREMIUM ONION POWDER, réf. 01PP
- Quantité : 5 tonnes minimum selon capacité pour un envoi.
- Conditionnement : sacs de 20 kg.

Transport

- Mode de transport : maritime.
- Conditions d'expédition :
 - en groupage : 5 tonnes de marchandises ;
 - en FCL : 6 tonnes de marchandises.

Livraison

- Conditions de livraison : CIF port Kelang.
- Date de livraison : 15/09/2000 au plus tard.

Prix

- Les prix doivent être établis en USD/kg.

7/20

**La cotation du transitaire
DUBOIS TOURNAI**

FAX

DUBOIS TOURNAI

Shipping Department

Fax : (32) 69.89.03.60
Tel : (32) 69.89.03.68
Telex : 57205
E-Mail : dubois.ty.sales@unicall.be

Zone Industrielle Tournai Ouest n°2
Rue des Sablières 9
B-7522 BLANDAIN
BELGIUM

to : SODELEG
attn : Christophe MAILLE
c.c. :
from : Marc POTTEEUW

Date : 26/06/00

Page(s) : 1

Concerne : LCL + 20' – PORT KELANG

Je fais suite à ta demande et te prie de noter notre proposition :

LCL : 5 palettes (80 x 120 x 200)

* Transport et mise à FOB : 1 850 FRF.

* Fret maritime depuis FOB Anvers à CFR Port Kelang : USD 35/m³/tonne à l'avantage du navire.

CONTAINER 20'

* Transport depuis positionnement vos usines d'Athies-sous-Laon à FOB Anvers : 3 400 FRF/20'.

* Fret maritime depuis FOB Anvers à CFR Port Kelang : USD 375/20'.

* 1 départ/semaine – Transit time : 28 jours.

Je reste à ton entière disposition.

Cordialement.

Marc POTTEEUW

Les moyens de paiement en Malaisie Janvier 2000

1. Les moyens de paiement utilisés

Le **crédit documentaire** est le moyen de paiement le plus usité par les entreprises françaises qui exportent des produits en Malaisie, car il offre, notamment lorsqu'il est confirmé par la banque du client, une sécurité satisfaisante. Le crédit documentaire, émis par une banque de droit malaisien, est donc conseillé lorsqu'une première relation d'affaires est entreprise, même s'il existe des obstacles à sa pratique : c'est souvent le cas de clients disposant d'une bonne signature (généralement les grandes entreprises malaisiennes, publiques ou privées) qui ne sont pas enclins à payer via le credoc.

Dans le cas où le crédit documentaire n'est pas envisageable, l'**encaissement documentaire** doit être préféré. Le **paiement par chèque** doit être évité dans tous les cas puisqu'il n'offre aucune sécurité, ce qui n'est pas le cas d'un chèque de banque, envisageable pour des opérations ponctuelles.

Dans un second temps, le virement par **swift** peut être pratiqué lorsque l'entreprise française connaît le client malaisien.

Lorsque le courant d'affaires induit des opérations récurrentes, les **lettres de crédit (stand-by ou non)** constituent une solution adaptée et relativement peu coûteuse. Les banques françaises qui disposent d'une agence à Labuan, le site financier offshore, peuvent émettre ce type de documents utilisés comme un moyen de paiement ou comme garantie. Cette technique est moins onéreuse que le crédit documentaire.

Parmi les autres moyens de paiement, on peut noter que la **lettre de change** et le **billet à ordre** ne sont pratiquement pas utilisés, tout comme par ailleurs la technique des comptes centraliseurs. L'affacturage et le forfait (rachat de créances sans recours) restent, dans

l'état actuel des choses, des options onéreuses, mais qui seront sans doute appelées à se développer à l'avenir.

2. Le coût des moyens de paiement

Lorsque le crédit documentaire n'est pas utilisé, les **retards de paiement** sont assez courants en Malaisie, surtout, naturellement, si le rapport de force est favorable à une grande entreprise malaisienne. De surcroît, les comptes courants sont rémunérés et incitent les clients à retarder le paiement des factures. Il peut être opportun d'intégrer le coût d'un tel retard de paiement dans la facture délivrée au client malaisien.

3. Les problèmes liés au paiement des importations

Il est d'abord conseillé de recourir aux services d'un avocat malaisien, seul habilité à plaider, et qui pourra vérifier les clauses d'un contrat de distribution ou de co-entreprise.

Les **banques françaises présentes en Malaisie** offrent un service de conseil aux entreprises françaises, notamment en matière de recherche d'investisseurs et de partenaires, et sont des relais efficaces en matière de renseignements de notoriété.

Il est aussi possible de recourir à des sociétés de renseignements de notoriété comme BASIS (Business Search Information Services Sdn Bhd), qui offre différents niveaux de prestations. Le PEE peut jouer le rôle d'intermédiaire entre votre société et BASIS.

Le règlement des litiges est assuré par la "Magistrate Court" qui est compétente en premier ressort, la "High Court" faisant office de cour d'appel. Les contrats signés avec des entreprises malaisiennes peuvent inclure une clause prévoyant le recours aux règles de la chambre de commerce internationale.

Certains cabinets juridiques proposent leurs services de recouvrement de créances.

La facture pro forma

9/20

Facture pro forma		N° facture / invoice n°		Date facture / Invoice date	
Pro forma invoice		Autres références / other references			
Destinataire / Consignee		Acheteur / Buyer			
Notifier à / Notify		Banque du vendeur Seller's bank			
		Pays d'origine / Country of origin		N° guichet de banque Bank counter n°	
Date de mise à disposition Date of disposal	Date d'expédition demandée Date of despatch requested	Conditions de vente (Incoterms) Terms of sale			
Pré-transport par / pre-carriage by	Lieu de réception / place of receipt	Conditions de paiement Terms of payment		Monnaie de paiement / currency of payment	
Identité du moyen de transport Transport ID	Lieu de chargement Place of loading				
Lieu de déchargement Place of discharge	Lieu de destination Place of destination				
Nb suites Nb of cont. Sheets	Désignation des articles (en code et/ou en clair) Description of goods (in code and/or in full)	Poids net Kg Net Weight	Quantité Quantity	Prix unitaire Unit price	Montant Amount
Emballage / Packing	Fret / Freight	Autres coûts / Other costs	Assurance / Insurance	Montant total Total Amount	
Déductions / Deductions				Total frais Total charges	
				Total déduct. Total deduct.	
				Total à payer Total to pay	
Clauses particulières - visas Special information - visas		Lieu d'établissement / Place of issue			
		Nom / Name			
		Tél / Tel			
		Signature / Signature			

Singapour : "données générales" pays

10/20

■ CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ

- ✓ *Une stabilité politique exemplaire dans la région.*
- ✓ *Un risque économique restreint : un marché riche et solvable (PIB/hab équivalent à celui de la France) ; l'appréciation de la COFACE en 2000 : à court terme : **risque faible** ; à moyen terme : **très bon risque**.*
- ✓ *Une plaque tournante - financière : 3^e place financière en Asie après Tokyo et Hong Kong ;*
 - *touristique : 7 millions de visiteurs par an ;*
 - *événementielle : 1^{er} centre de congrès régional en Asie ;*
 - *logistique : une position géographique centrale, 1^{er} port au monde en terme de volume de containers traités, un aéroport ultramoderne avec des projets d'extension (3^e aéroport d'Asie en fret aérien et 6^e en transport passager), un excellent réseau de télécommunication à la pointe de la technologie.*
- ✓ *Mais un marché difficile car dépourvu de ressources agricoles, énergétiques, minières et hydrauliques et donc très dépendant de l'environnement régional et mondial, étroit (3,8 millions d'habitants), exigeant sur la qualité et le prix car très concurrentiel, peu ouvert au moyen de gamme car structuré autour de deux extrêmes : le haut de gamme véhiculé par la marque et l'image et le « cheap and good ».*
- ✓ *Un marché sur lequel les pratiques de corruption ne sont pas d'usage.*

■ MOYENS DE PAIEMENT

- ✓ *Monnaie de facturation la plus utilisée dans les affaires commerciales : SGD (Singapour Dollar ; 1 SGD = 0,6200 EUR) suivi de l'USD.*
- ✓ *Meilleur mode de paiement à conseiller : lettre de crédit irrévocable et confirmée.*

■ L'ÉCONOMIE DE SINGAPOUR AU PREMIER TRIMESTRE 2000

Au 1^{er} trimestre 2000, l'économie de Singapour a consolidé sa reprise, avec +9,1 % en glissement annuel et +13 % par rapport au trimestre précédent.

- ✓ *La reprise de la consommation privée relaie la dépense publique.*

Plusieurs indicateurs viennent confirmer cette reprise :

- le rapide **redressement des ventes de détail** depuis le début de l'année 1999 soutenu par les ventes de véhicules, d'équipements de télécommunication et d'équipements ménagers, malgré un léger tassement du secteur alimentaire ;
- une anticipation d'un **taux d'inflation** inférieur à 2 % ;
- le **recul du taux de chômage** (4,4 % en décembre 98, 3,4 % en mars 2000) qui favorise le retour de la confiance des ménages.

- ✓ *Perspectives.*

Les bonnes performances de l'économie au 1^{er} trimestre (+9,1 % pour le PIB, +13 % pour la production) ont conduit le gouvernement à relever **d'un point la fourchette de prévision pour 2000, de 4,5-6,5 % à 5,5-7,5 %.**

■ LE COMMERCE EXTÉRIEUR DE SINGAPOUR – 1^{er} TRIMESTRE 2000

✓ *Poursuivant une hausse de 25 % au 4^e trimestre 1999, le commerce total a augmenté de 24 % au 1^{er} trimestre 2000. Singapour est le 16^e pays exportateur/importateur mondial. Le commerce extérieur, 3 fois le PIB, bénéficie du rebond de la demande des autres pays d'Asie, et de la vigueur de la demande mondiale du secteur électronique. Il enregistre une croissance en volume de 17 % au 1^{er} trimestre 2000 (25 % en valeur).*

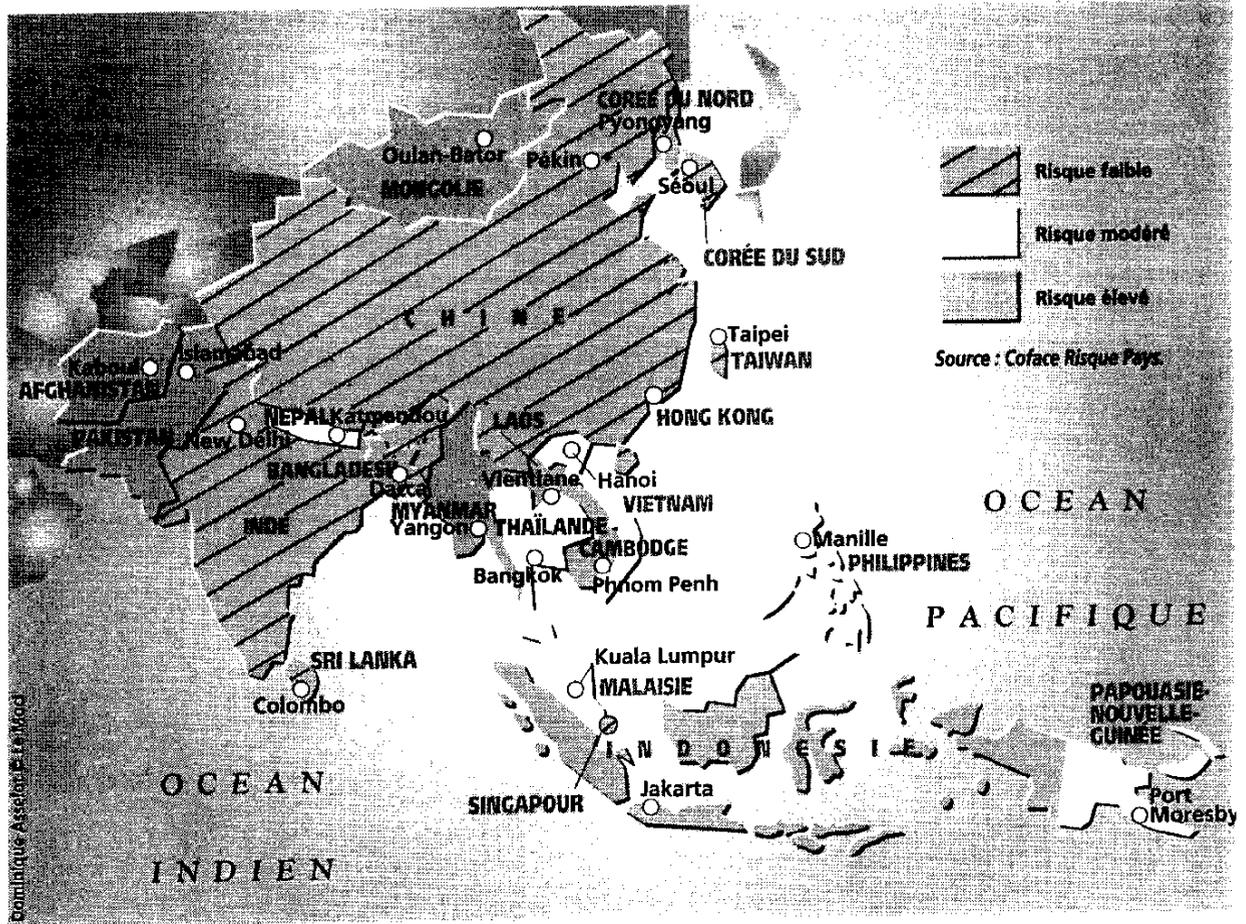
- ✓ *Perspectives.*

Le gouvernement prévoit pour 2000 une croissance de 11 à 13 % du commerce extérieur, en raison d'une demande soutenue du secteur économique et du maintien de la croissance économique mondiale.

À long terme, l'objectif est d'augmenter, d'ici 2005, les échanges extérieurs jusqu'à 500 Md SGD (382 Md SGD en 1999), soit 4-6 % de croissance annuelle.

11/20

La carte Coface des risques pays « biens courants » en 2000



Dominique Asselin Et Mod

Le commerce bilatéral France – Singapour

12/20

Malgré la crise asiatique, Singapour demeure le **premier partenaire commercial** de la France en Asie du Sud-Est.

Les échanges bilatéraux ont connu depuis deux ans une évolution sensible qui a touché leur volume, leur équilibre et leur structure.

1. Singapour demeure le premier partenaire commercial de la France en Asie du Sud-Est, en dépit de la dégradation de la balance des échanges

■ *Singapour occupe une position prépondérante dans nos échanges avec l'Asie*

- 23^e pays client de la France (après l'Irlande) avec 0,66 % de l'export total et 13 % des exportations françaises vers l'Asie (hors Japon).

- 3^e client asiatique (Japon (10^e) et Chine (13^e)).

- 1^{er} client en Asie du Sud-Est devant la Malaisie (44^e), la Thaïlande (50^e) et les Philippines (58^e).

- 21^e fournisseur avec une part de marché de 0,76 % devant l'Arabie Saoudite et derrière le Danemark.

- 4^e fournisseur en Asie (Japon (8^e), Chine (9^e), Taiwan (17^e)).

La France est, par ailleurs, le 13^e fournisseur de Singapour avec **2,3 % de parts de marché en 1999**, derrière les Etats-Unis (1^{er}) et le Japon (2^e) et le troisième fournisseur européen, après l'Allemagne (8^e / 3,2 % de parts de marché) et le Royaume-Uni (12^e / 2,5 %), mais devant la Suisse (1,5 %).

L'inversion de nos échanges observée en 1998 a pu être stabilisée en 1999 : après 3 années de croissance rapide jusqu'en 1997 (+28 %), les exportations françaises se sont contractées de 23 % en 1998, mais retrouvent une modeste croissance de 1,9 % en 1999 tout en restant, en niveau, inférieures à 1997 (-21 %).

Le moindre recul des importations françaises en provenance de Singapour en 1998 (-9 %) puis leur reprise en 99 (+11,2 %) ont eu pour résultat une nette dégradation de **l'équilibre des échanges bilatéraux**, illustrée par celle du taux de couverture : positif de 113 % en 1997, il est tombé successivement à 98 % en 1998 et à 90 % en 1999.

La part de marché française n'a cessé d'augmenter de 1994 à 1998 passant de 2,1 % à 2,9 % (en USD).

L'année 1999 marque toutefois un fléchissement de la **part de marché** retombée à 2,3 % des importations totales de Singapour (13^e position).

2. ...tandis que leur structure se déforme

■ *Les exportations*

La structure des exportations françaises vers Singapour, traditionnellement constituées pour moitié de biens d'équipement, se déforme au profit des biens intermédiaires (chimie, électronique...) et des biens de consommation alimentaires et non alimentaires. Le ralentissement des investissements des entreprises et le faible niveau des commandes aéronautiques en fin 1997/début 1998 expliquent ce mouvement.

■ La bonne surprise est venue du *rebond de la consommation des ménages* qui a bénéficié aux produits alimentaires français (+20,6 %).

■ *Les importations*

La structure des importations en provenance de Singapour est plus déséquilibrée encore au profit des biens d'équipement (57,3 %) et des biens intermédiaires (38 %). Les matériels électroniques/électriques (équipements et composants) représentent à eux seuls 58 % des exportations de Singapour vers la France, tout en connaissant une baisse notable depuis 1998 (70 % de l'export total). Les exportations de produits chimiques enregistrent, en revanche, en 1998 et 1999 une croissance exponentielle avec des taux de +25 % et +79 % respectivement.

3. Perspectives 2000-2001 : poursuite des tendances structurelles et agressivité commerciale

L'acquis des commandes de biens d'équipements lourds (avions, métros...) devrait soutenir les flux commerciaux. D'un autre côté, l'importance des biens de consommation alimentaires et non alimentaires pour l'équilibre des échanges bilatéraux devrait s'accroître à moyen terme avec le rebond de la consommation privée, d'autant plus que Singapour est, en Asie du Sud-Est, une plate-forme de redistribution commerciale stratégique avec un taux de réexportation des importations de plus de 40 %.

Agroalimentaire : des perspectives favorables

13/20

L'agroalimentaire occupe une part relativement faible des flux commerciaux de la France vers l'Asie. Pourtant ce secteur a plutôt mieux résisté à la crise que les autres. Il a été également parmi les premiers à rebondir en 1999. Au-delà de la conjoncture, la structure de nos échanges a évolué : le poids de la Chine et du monde chinois plus largement s'affirme ainsi davantage chaque année ; la diversification des produits exportés multiplie également les opportunités pour nos entreprises.

La libéralisation croissante des marchés, "l'occidentalisation" progressive des modes de consommation ou le développement de la grande distribution représentent autant de tendances favorables à la poursuite de cette progression de l'agroalimentaire français sur les marchés asiatiques dans la nouvelle phase qui s'ouvre.

1. Importance de l'Asie pour l'agroalimentaire français

Alors qu'elle avoisinait 13 % auparavant, la part de l'agroalimentaire dans nos exportations vers l'Asie de l'Est est tombée à un niveau bas de 10 % dans le milieu de la décennie.

Part de nos exportations agroalimentaires vers l'Asie (MFRF)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
TOTAL	64 614	70 529	73 879	81 703	95 666	117 350	115 275	141 694	122 711	108 129
Agroalimentaire	8 596	9 468	9 397	9 533	10 955	12 738	11 705	13 532	12 523	12 484

Pourtant, l'agroalimentaire s'est révélé un secteur résistant relativement bien à la crise qui a secoué la région depuis 1997 (même si le rôle de la Chine et celui de nos exportations de vins vers le Japon y ont largement contribué). Mieux, dans la plupart des pays (à l'exception notable du Japon et, dans une moindre mesure de Hong Kong et de Taiwan), c'est un secteur qui a observé une reprise sensible dès 1999 alors que nos exportations globales sont restées au mieux stagnantes sur la région.

Exportations agroalimentaires françaises vers l'Asie (MFRF)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Asie	10 955	12 738	11 705	13 532	12 523	12 484
Brunei	2	3	4	3	2	1
Cambodge	55	55	57	51	45	55
Chine	275	1 636	389	565	976	1 413
Corée du Nord	1	35	3	62	38	22
Corée du Sud	410	441	516	558	306	684
Hong Kong	2 499	2 105	1 959	2 025	1 585	1 384
Indonésie	140	165	241	226	95	214
Japon	4 407	4 571	4 806	5 245	6 605	5 523
Laos	5	6	15	22	12	13
Malaisie	391	450	499	534	312	380
Myanmar	3	3	11	11	7	11
Philippines	212	258	246	501	198	300
Singapour	858	1 270	1 226	1 496	1 016	1 228
Taiwan	1 122	1 109	971	1 606	898	845
Thaïlande	445	476	540	431	254	279
Vietnam	130	155	221	197	174	132

CONCLUSION : LE SCÉNARIO DES FACTEURS FAVORABLES

L'agroalimentaire a représenté en 1999 plus de 12 milliards de FRF soit 11,5 % de nos exportations vers l'Asie de l'Est. Ce montant devrait continuer de progresser avec l'augmentation de la part de l'agroalimentaire dans nos exportations à destination de la zone, ces dernières étant appelées à redémarrer avec la reprise économique de la région.

■ **Libéralisation croissante des marchés asiatiques** : le caractère exécutoire des décisions de l'OMC a déjà permis de lever des barrières d'ordre sanitaire ou phytosanitaire (porc en Corée) ou tarifaire (taxes discriminatoires sur les alcools à Taiwan) dans plusieurs pays de la région. La crise de 1997-98 et le recours aux institutions financières multilatérales a également contraint le pays à accélérer leur ouverture (abolition des monopoles en Indonésie).

■ **Perspective de l'entrée de la Chine dans l'OMC**. Leurs seuls gages à donner pour négocier l'adhésion et prouver le respect des disciplines multilatérales devraient augmenter significativement les opportunités sur notre deuxième marché en Asie.

■ **Évolution des modes de consommation**. Fonction de l'augmentation du pouvoir d'achat et d'une tendance à la mondialisation des classes sociales moyennes à aisées, elle explique l'augmentation continue des ventes de produits laitiers, d'épicerie mais aussi de vins qui, outre leur envol au Japon, progressent également partout.

■ **Modernisation des structures de distribution**.

■ **Opportunités de consolider leur implantation asiatique**. De nombreux fournisseurs locaux ont été fragilisés par la crise et n'ont pas su profiter de leur compétitivité monétaire accrue, notamment pour des raisons de faible qualité des produits. Ils sont aujourd'hui à la recherche de partenariats financiers et/ou de transferts de technologies en matière de marketing, de gestion qualité, de packaging qui sont autant d'opportunités que le rebond n'a pas fait disparaître.

Revue Asie - Stratégies - 25 avril 2000

Le marché des produits alimentaires à Singapour

14/20

L'industrie

- elle doit faire face à plusieurs handicaps : pénurie de matières premières, étroitesse du marché intérieur, main-d'œuvre coûteuse ;
- son CA global annuel est en baisse (3,8 Md SGD en 1997, 3,5 en 1998, 3,4 en 1999) ;
- sa part dans l'industrie nationale rétrécit d'année en année (3,6 % en 1993, 3 % en 1996, 2,8 % en 1997 et 1998, 2,5 % en 1999) ;
- elle a investi de l'ordre de 201,4 M SGD en 1996, de 142,5 M SGD en 1997 et de 130,8 M SGD en 1998 ;
- elle comptait 322 entreprises en 1999 (dont 80 % de PME contribuant à hauteur de 40 % au CA global de la branche) et employait 14 500 personnes ;
- les 3 principaux acteurs sont :

Entreprise	Activité	CA 1999	Évolution /1998
FRASER & NEAVE	Boissons	2,5 Md SGD	+2,6 %
CEREBOS	Essences de volaille	525 MSGD	+7 %
YEO HIAP SENG	Boissons	262 MSGD	+26 %

Les importations singapouriennes

Essentielles à la survie du pays, elles ont atteint 5,5 Md SGD en 1999 (+14 % par rapport à 1998). Le 1^{er} fournisseur reste la Malaisie (17,5 % des importations globales), suivie par l'Australie (10,5 %) et la France (10 %) qui perd la 2^e place qu'elle occupait jusqu'ici. 42,2 % (en valeur) des produits agroalimentaires importés font l'objet d'une réexportation, essentiellement vers les pays de la région, Japon en tête. Fortement excédentaire grâce aux boissons alcoolisées qui constituent l'écrasante majorité de ses exportations vers Singapour (451 M SGD sur un total de 532 M SGD), la France a également réalisé en 1999 de belles progressions dans les produits carnés (+51 %) et les produits laitiers (+32 %).

Singapour, marché le plus étroit (3,8 millions d'habitants seulement) mais aussi le plus mûr et le plus occidentalisé d'Asie du Sud-Est, est également :

- une plaque tournante au centre d'une région de 500 millions d'habitants ;
- une carte d'entrée sur les marchés d'Asie ;
- une vitrine ouverte à 7 millions de visiteurs (10 millions attendus pour 2002).

Malgré une croissance de 7 % prévue pour 2000, ce micro-marché sophistiqué et hautement développé est cependant à la limite de la saturation et soumis en conséquence à une concurrence exacerbée. Toutefois, les réexportations (42,2 % des produits agroalimentaires importés) en renforcent notablement la potentialité.

Le consommateur singapourien est jeune, a des revenus élevés (PIB par habitant de 22 287 USD en 1999), est influencé par le mode de vie japonais et occidental, est très attiré par les nouveautés, recherche en permanence le meilleur rapport qualité/prix et manifeste un souci croissant pour sa santé.

Parmi les créneaux porteurs figurent le vin, les produits diététiques, les produits laitiers, les ingrédients pour la boulangerie-pâtisserie, la viande de porc congelée ou réfrigérée ainsi que les foies gras d'oie et de canard.

Ambassade de France à Singapour

Le marché de l'oignon

15/20

Singapour, pays de 3 millions d'habitants semble être un marché bien petit pour les produits alimentaires tels que les fruits et légumes ; peu de débouchés, saturation du marché. Pourtant, cette petite Cité-État importe près de **50 000 tonnes d'oignons** par an. Ce chiffre est justifiable puisque l'oignon est un légume qui fait partie de la cuisine chinoise, malaise et particulièrement hindoue. De plus la Malaisie, proche voisin, s'approvisionne auprès de Singapour quand il y a pénurie. Bien que l'Inde soit le premier fournisseur de Singapour, le marché domestique est cadencé par les exportateurs tels que l'Australie, les Pays-Bas ou la Nouvelle-Zélande. En raison des pénuries de récolte que l'Inde rencontre depuis 1997, les approvisionnements auprès de ce pays se tarissent. Singapour part donc en quête de nouveaux fournisseurs capables d'approvisionner le marché toute l'année !

1. L'offre

Il n'existe aucune production locale. Singapour importe ce légume auprès de ses voisins, dont l'Inde (premier producteur d'oignons en Asie du Sud-Est), la Malaisie (réexportant vers Singapour), l'Australie (ayant une bonne implantation sur place) et la Nouvelle-Zélande (nouveau venu). Les Pays-Bas, premier exportateur européen, sont présents sur le marché singapourien depuis 30 ans.

En 1995, 71 % des importations provenait de l'Inde mais son importance fléchit peu à peu, car en 1997, les importations d'oignons venant de l'Inde ne représentent que 60 %, soit une **diminution** de plus de 50 % en trois ans ! Cette chute est tout à fait justifiable, car depuis 1997, l'Inde traverse une crise dans la récolte des oignons, à la suite des moussons interminables. Par ailleurs la crise économique frappant l'Asie, le gouvernement indien a décidé de bannir les exportations d'oignons vers l'Asie du Sud-Est, afin de pouvoir faire face à la demande domestique. Rappelons que l'oignon est un légume important pour les Indiens, il est même un argument politique très favorable au candidat qui cherche à gagner des élections en Inde ! **Les Pays-Bas**, premier fournisseur européen, bien établi à Singapour, connaissent une augmentation de **22 % dans leurs exportations** vers Singapour entre les 11 premiers mois de 1995 et 1998. Les oignons hollandais représentent **7 % des importations** singapouriennes dans les 11 premiers mois de 1997, **10 % à la même période de 1998**, soit une **croissance de 30 %**. Ceci démontre bien que les oignons hollandais prennent de plus en plus d'importance sur le marché singapourien.

2. La demande

Les difficultés économiques qui se font encore sentir à Singapour, n'ont nullement ralenti la demande de ce légume, bien au contraire.

L'exportateur trouvera son marché s'il est capable de proposer des oignons à un **prix compétitif**. Les importateurs singapouriens sont unanimes, la **France** n'est pas présente sur ce marché car ses oignons sont **trop chers**. Pourtant les oignons français répondent à toutes les caractéristiques de la demande, des atouts qui peuvent concurrencer sûrement ceux des hollandais si les sociétés françaises arrivent à revoir à la baisse leur prix.

Perspectives

Il est évident que Singapour n'est pas un marché de grande envergure ; pourtant il représente une plate-forme stratégique par rapport à d'autres pays de la région. De plus, l'Asie est un marché fluctuant, marqué par des incertitudes économiques. L'oignon n'est pas un produit phare, pourtant des opportunités et des niches existent. Une approche agressive de la part des sociétés françaises peut être efficace. Malgré leur forte présence à Singapour, les oignons hollandais rencontrent des concurrents qui se montrent de plus en plus agressifs. Tout autant que la Hollande, la France est capable d'approvisionner toute l'année le marché singapourien ou malaisien.

Ambassade de France à Singapour

Les éléments prévisionnels de la prospection

16/20

Les opérations de prospection devraient débuter en janvier 2001 et s'achever en décembre de la même année.

Planning de prospection

Actions / Temps	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Recherche et achat de fichiers de partenaires puis sélection	Janvier			
Adaptation de la documentation commerciale et élaboration d'un publipostage	Février Mars			
Suivi des opérations de publipostage		Avril/Mai		
Préparation de la mission commerciale		Juin		
Mission commerciale			Juillet/Août Septembre	
Suivi de la mission commerciale				Octobre Novembre
Réception des partenaires en France				Décembre

Éléments financiers liés aux activités de prospection

Publipostage et relance

- Coût d'acquisition d'un fichier : 1 700 FRF

Il est prévu d'acquérir deux fichiers, l'un recensant les entreprises industrielles utilisatrices du produit, l'autre l'ensemble des partenaires de la distribution.

- L'adaptation de la documentation commerciale au contexte culturel nécessitera l'élaboration d'une plaquette d'entreprise et d'une fiche produit dont le coût s'élève à 30 000 FRF pour 1 000 exemplaires.

- L'élaboration de la lettre d'accompagnement dans le cadre du publipostage est estimée à 15 centimes.

- Chaque envoi comprendra une lettre d'accompagnement, une plaquette d'entreprise et une fiche produit. Le coût de la mise sous pli, de la fourniture des enveloppes adressées et de l'affranchissement est de 20 FRF. Il est prévu d'effectuer 350 envois.

- Dans le cadre du suivi et de la prise de rendez-vous, l'entreprise envisage de relancer par téléphone tous les destinataires des envois. Le coût de la communication téléphonique est estimé à 18 FRF par appel.

Mission commerciale

La mission commerciale est prévue du 3 au 10 septembre 2000, soit 8 jours complets et 7 nuits sur place. La délégation d'entreprise comprendra, outre le directeur, le responsable du service export ainsi qu'un assistant administratif export.

- Le billet d'avion aller/retour en classe économique s'élève à 2 500 SGD par personne.

- Le coût de la nuitée dans un hôtel de type international est de 200 SGD par personne.

- Un menu de base est estimé à 40 SGD.

- Une voiture sera louée sur place : le coût de la location représente 1 100 FRF par jour.

- L'entreprise utilisera les services d'un interprète spécialisé dont le coût est de 1 500 FRF la journée.

- Les frais annexes (communications, courriers, invitations, etc.) sont estimés à 1 000 FRF par jour.

Réception de partenaires en France

L'entreprise envisage de recevoir 10 partenaires pour 2 jours chacun. Le coût relatif à leur séjour, frais de trajet compris, s'élève à 6 000 FRF/partenaire/jour. La société SODELEG prendra à sa charge 50 % de ces frais.

L'assurance prospection simplifiée

17/20

Pour quelles entreprises ?

Les entreprises industrielles, commerciales et de services ou groupements d'entreprises

- dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 46 millions d'euros ;
- dont le budget annuel de prospection peut atteindre 230 000 euros ;
- qui n'appartiennent pas majoritairement à un ou plusieurs groupes dont le chiffre d'affaires excède 460 millions d'euros.

Avec quels objectifs ?

- Encourager les entreprises nouvellement exportatrices dans la recherche de marchés.
- Les accompagner financièrement.
- Les garantir contre l'insuccès de leurs actions de prospection à l'étranger.

Comment ?

▪ *Durée de la garantie*

Elle est de 1 an renouvelable une ou deux fois en fonction des besoins de l'entreprise.

▪ *Champ d'application et modalités de la garantie*

La police garantit le risque de non-amortissement des dépenses de prospection qu'une entreprise est amenée à engager pour créer ou développer un chiffre d'affaires à l'exportation.

Tous les frais en relation directe avec votre prospection commerciale entrent dans le cadre du budget à garantir :

- ♦ déplacements et séjours à l'étranger ;
- ♦ frais de personnel d'un service exportation créé pour les besoins de la prospection (recrutement, formation, salaires et charges) ;
- ♦ frais de fonctionnement d'un bureau local ou d'une filiale commerciale ;
- ♦ publicité (dont frais Internet) ;
- ♦ échantillonnage et collections ;
- ♦ participation à des manifestations commerciales à l'étranger ;
- ♦ invitation en France de clients ou agents étrangers ;
- ♦ frais de conseils juridiques engagés à l'étranger ;
- ♦ frais encourus pour le fonctionnement d'un service exportation (salaires et charges) ;
- ♦ adaptation de produits ;
- ♦ avant-projets gratuits et remises d'offres ;
- ♦ etc.

▪ *Le taux de couverture*

Il est fixé à 65 %.

▪ *Le coût de la garantie*

Une prime de 3 % du budget des dépenses de prospection retenu pour chaque exercice.

Le tableau d'amortissement de l'assurance prospection
--

18/20

Exercices	(a) Dépenses garanties	(b) Dépenses réellement engagées	(c) Dépenses prises en compte	(d) Chiffre d'affaires	(e) Amortissement	(f) Solde	(g) Quotité garantie	(h) Indemnités (-) ou Reversements (+)	(i) Primes
Période de garantie									
Période d'amortissement complémentaire									

Le contrat d'assurance est conclu dans les conditions suivantes :

- budget couvert : 171 500 FRF.
- CA prévisionnel : 950 000 FRF l'année de garantie,
1 100 000 et 1 200 000 FRF les 2 années suivantes.
- taux d'amortissement : 6 %.

Les éléments du prix de vente sur Singapour
--

19/20

Éléments de prix	Montant en FRF/kg
Prix moyen du produit départ Athies/Laon	14,00
Frais d'acheminement et assurance CIF	1,60
Droits de douane	Néant
Frais de post-acheminement	0,30
Marge de l'importateur-distributeur	30 % de son prix de vente

Le prix moyen d'achat des industriels s'approvisionnant auprès des importateurs est de 2,7 USD.

Rappel – Le coût de revient du produit est de 10,87 FRF.

Les éléments de comptabilité analytique
--

Éléments du coût de stockage	Montant
Loyer du local de 500 m ²	80 FRF/m ²
Électricité	10 000 FRF par an
Charges de personnel	Coût annuel du personnel d'entretien : 143 000 FRF Activités de gardiennage, manutention : ¼ du temps de travail global
Matériel de manutention	Investissement de 197 000 FRF amortissable sur 5 ans
Stock moyen annuel	1 500 tonnes

La feuille de calcul

20/20

	A	B	C	D
1		COÛT DU STOCKAGE SODELEG		
2				
3	Nature du coût	Coût unitaire	Quantité	Montant total
4	Loyer			
5	Electricité			
6	Gardiennage			
7	Matériel manutention			
8	SOUS-TOTAL			
9	Stock moyen			
10	COÛT DU STOCK			