

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
COMMERCE INTERNATIONAL**

**ÉPREUVE E4 :
STRATÉGIES, OPÉRATIONS, GESTION
EN COMMERCE INTERNATIONAL**

SESSION 2007

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

GROUPE BEL

**CE SUJET COMPREND 22 PAGES
DONT ANNEXES NUMEROTÉES DE 1 à 15**

Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession des pages 1 à 22.

Matériel autorisé :

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

CISTOPG

Page 1 sur 22

| | |
|--|------------------|
| <u>Première partie</u> - <u>Politique commerciale à l'international</u> | 35 points |
| <u>Deuxième partie</u> - <u>Projet d'investissement en Syrie</u> | 30 points |
| <u>Troisième partie</u> - <u>Exportation vers Taiwan</u> | 25 points |
| <u>Quatrième partie</u> - <u>Gestion de la campagne promotionnelle :</u> <u>« Les gastronomes en maillot de bain »</u> | 30 points |

Annexes

| | |
|------------------|---|
| Annexe 1 | Le fromage est un produit à forte dimension culturelle |
| Annexe 2 | La consommation de fromage dans le monde |
| Annexe 3 | Des produits internationaux et des marques nationales fortes |
| Annexe 4 | Marque et propriété industrielle |
| Annexe 5 | Répartition des marques par pays (extrait) |
| Annexe 6 | Le marché japonais du fromage |
| Annexe 7 | Le Japon, sensible à l'image « France » |
| Annexe 8 | La Syrie |
| Annexe 9 | Données financières relatives à l'investissement en Syrie |
| Annexe 10 | Éléments financiers et logistiques de la pro forma n° 1043 |
| Annexe 11 | Notification d'un crédit documentaire émis par Bank of Taiwan |
| Annexe 12 | Offre de Chinatex et éléments de cotation |
| Annexe 13 | Données relatives à l'opération promotionnelle KIRI |
| Annexe 14 | Action de la filiale selon les cibles - à rendre avec la copie |
| Annexe 15 | Tableau d'amortissement de l'emprunt - à rendre avec la copie |

Le groupe BEL

L'histoire de BEL

BEL est un groupe familial international, d'origine française, spécialisé dans l'élaboration et la fabrication de fromages de marque réputés pour leur qualité, originaux et accessibles à tous. **Il s'agit pour l'essentiel de fromage fondu ou de préparation fromagère. Le principal fromage naturel de Bel est le Leerdammer (proche du gruyère).**

Jules BEL fonde l'entreprise au siècle dernier. Il embauche le Suisse Emile Graf (l'un des inventeurs du fromage fondu). Durant la première guerre mondiale, Léon BEL (affineur de Comté à Lons le Saunier) ne savait plus comment utiliser toutes les meules qui étaient dans les caves par manque de logistique. Il fut le premier à lancer une marque avec le fameux logo de cette vache qui rit en 1923. En 1929, il fabrique le fromage en portions. Au fil des années, il exporte partout dans le monde.

Son gendre reprend l'affaire de 1937 à 2002. Elle fonctionne moins bien dans les années 1990. Sa réorganisation est confiée à un membre de la famille qui reprend l'entreprise en faisant appel à des gestionnaires expérimentés.

Aujourd'hui, le groupe BEL est présent dans plus de 120 pays à travers des marques internationales fortes comme **La vache qui rit**, **Mini Babybel**, **Kiri**, **Leerdammer**, **Apéricube** et de nombreuses marques régionales bien implantées. De toutes les grandes sociétés de fromages, BEL est la plus internationale. Avec un chiffre d'affaires consolidé de plus de 1,7 milliard d'euros en 2005, BEL poursuit sa stratégie de croissance durable fondée sur une rentabilité et un leadership forts sur chacun de ses marchés sur lesquels il met en œuvre une approche marketing à la fois globale et locale.



120

PAYS distribuent
les produits Bel



23

FROMAGERIES
dont 17 hors
de France



10

MILLIONS
DE PORTIONS
de La vache qui rit*
vendues par jour
dans le monde



80 %

DES VENTES
EN VOLUME
hors de France



8 719

COLLABORATEURS
dans le monde

L'innovation, au cœur de la stratégie de BEL

À la recherche constante de l'innovation : proposer un fromage fondu en portions individuelles, avec une consistance et un goût nouveaux, vendu avec une personnalité, un nom et un visuel à l'humour décalé, était à l'époque et reste aujourd'hui la marque d'une créativité et d'une audace rares.

À la genèse de chacun des fromages BEL, qu'il s'agisse d'une invention ex nihilo ou d'une déclinaison de produit existant, on trouve cette même volonté pionnière d'innovation : avec **Apéricube**, BEL a invité le fromage à l'apéritif, avec **Mini Babybel**, il se consomme partout et à tout moment. Chaque fois, il s'agit de proposer de nouveaux moments et modes de consommation de produits sains et dont les bénéfices nutritionnels sont reconnus universellement. BEL a fondé son développement produit sur le concept sous-jacent de « portionnabilité » qui se décline aujourd'hui dans de nombreux domaines alimentaires et non alimentaires.

Première partie - Politique commerciale à l'international

La typologie couramment utilisée pour analyser les ventes repose sur 3 types de segments : le marché «mature », « en forte croissance » et « en phase de démarrage ou à explorer compte tenu du fort potentiel à moyen terme ». **Annexes 1 et 2.**

Travail à faire

1.1 Utilisez cette segmentation pour, dans un même tableau :

- classer les principaux pays où BEL est déjà présent.
- identifier les caractéristiques principales de chacun de ces segments.

1.2 Analysez la politique de marque du groupe BEL sur l'ensemble de ses marchés. **Annexes 3 à 5.**

PRESENCE DE BEL AU JAPON

BEL s'interroge sur l'opportunité d'intensifier sa présence au Japon.

Travail à faire

1.3 A l'aide des **Annexes 6 et 7**, présentez de façon synthétique les caractéristiques du marché japonais du fromage fondu.

Pour appuyer l'action de ses importateurs, la création d'une implantation commerciale locale est envisagée. BEL choisit de créer une filiale commerciale, composée d'un directeur marketing et d'un assistant.

Travail à faire

1.4 Suggérez à cette filiale des actions commerciales permettant d'améliorer la pénétration des fromages BEL au Japon. Vous distinguerez les actions selon les cibles visées en remplissant le tableau proposé en **Annexe 14, à rendre avec la copie.**

Deuxième partie - Projet d'investissement en Syrie

BEL élabore un projet d'investissement pour la création d'une unité de production en Syrie pour 2007.

Travail à faire

2.1 Mettez en évidence les raisons qui justifient cet investissement en terme de potentiel de marché – **Annexe 8 et 9.**

2.2 Sur la base des hypothèses commerciales et financières présentées en **Annexe 9**, et en retenant un taux d'actualisation de 8% l'an, calculez la valeur actuelle nette (VAN) et le taux de rentabilité (VAN/I) de ce projet. Commentez vos résultats.

2.3 Identifiez les risques liés à cet investissement en Syrie. **Annexe 8 et 9.**

Pour financer son investissement, BEL prévoit le recours à un emprunt en euros octroyé par un pool bancaire à hauteur de 5 millions sur un investissement de 13 millions d'euros. L'emprunt est remboursable par amortissement annuel constant sur 8 ans. Le taux d'intérêt négocié est de 5 % l'an.

Travail à faire

2.4 Présentez les quatre premières lignes du tableau d'amortissement de l'emprunt en remplissant l'**Annexe 15, à rendre avec la copie.**

Troisième partie - Exportation vers Taiwan

Un importateur taïwanais, TRADING COKEN à Taipei, a passé commande le 15/04/2006. Les commandes sont effectuées mensuellement depuis que BEL est en relation d'affaires avec celui-ci. Le 12/05/2006, l'administration des ventes a reçu de la direction financière la copie de la notification du crédit documentaire pour vérification.

Travail à faire

3.1 A partir des **Annexes 10 et 11**, vérifiez la cohérence entre la pro forma et la notification d'ouverture du crédit documentaire. Vous mettrez en évidence les conséquences de ces écarts pour BEL.

3.2 Expliquez l'intérêt pour BEL d'exiger un crédit documentaire irrévocable et confirmé.

L'administration des ventes export de BEL souhaite alléger le coût de sécurisation des paiements. Il a été décidé, dans la mesure du possible, d'adopter la lettre de crédit stand-by au lieu du crédit documentaire chaque fois que cela sera possible. Ainsi, les contrats vers Taiwan devraient être garantis par lettre de crédit stand-by.

Travail à faire

3.3 Présentez les arguments que BEL peut utiliser pour convaincre son client taïwanais de passer en lettre de crédit stand-by.

Le 27/07/06, les marchandises étaient prêtes à partir pour Le Havre afin d'être expédiées vers le port de KEELUNG, Taiwan, sur un navire CGM-CMA en conteneur complet FCL/FCL. Cependant, une grève des dockers paralysait le port du Havre et le départ du 28/07/2006 semblait compromis.

Un départ était possible le 31 juillet 2006 de Marseille avec un transbordement à Singapour.

Un autre départ était possible le 4 août 2006 de Rotterdam sans transbordement.

Travail à faire

3.4 Analysez les alternatives pour BEL en tenant compte des conditions et des termes du crédit documentaire. Concluez.

Quatrième partie - Gestion de la campagne promotionnelle : « Les gastronomes en maillot de bain »

Comme chaque année, BEL souhaite offrir des accessoires de plage aux « gastronomes en culotte courte ». C'est la campagne « Les gastronomes en maillot de bain ». Grâce à des points acquis sur les conditionnements de Kiri, les consommateurs pourront obtenir des sacs de plage.

Le service achat a sollicité plusieurs fournisseurs de sacs de plage en Chine avec pour objectif de minimiser le coût d'achat. Après réception des offres chinoises, le choix s'est porté sur CHINATEX à Shanghai dont l'offre est détaillée en **Annexe 12**. La marchandise devrait arriver en France fin mars 2007 et être stockée sous douane au Havre avant réexpédition (prévue entre début mai et fin juin 2007) chez les consommateurs.

Le prestataire SDO, au Havre, est chargé de la gestion douanière et logistique de l'opération, réexpédition vers les clients incluse. SDO dispose d'entrepôts sous douane dans le port.

Travail à faire :

- 4.1 Déterminez le type et le nombre de conteneurs sur lesquels il faudra baser la cotation.
- 4.2 Calculez le CIP Le Havre en euros.

A l'arrivée au Havre, l'agent maritime informe votre transitaire d'avaries survenues en mer, qui ont entraîné la perte de 7 conteneurs. Votre chargement n'est pas concerné.

Travail à faire :

- 4.3 Expliquez les conséquences pour BEL de cette information.
- 4.4 Rappelez l'intérêt du régime de l'entrepôt à l'importation.

Fin juin 2007, l'ensemble des sacs importés aura été réexpédié chez les consommateurs.

Travail à faire :

- 4.5 Calculez le montant des droits et taxes relatifs à cette importation
- 4.6 Calculez le coût de revient global et unitaire des 200 000 sacs réexpédiés au consommateur.

Vous disposez en **Annexe 13** des informations relatives à la gestion de l'opération promotionnelle : « KIRI, les gastronomes en maillot de bain ».

Travail à faire :

- 4.7 Compte tenu des marges des différents intermédiaires, calculez le prix de vente unitaire moyen pratiqué par BEL d'une boîte de KIRI.
- 4.8 Estimez la rentabilité de cette promotion.

Le fromage est un produit à forte dimension culturelle

Le fromage est sans doute l'un des produits dont le mode de consommation diffère le plus selon les pays visités. Il est aussi partout reconnu pour ses bienfaits indispensables à la croissance des enfants et au bien-être des plus grands. La France, c'est notoire, est un cas unique : le fromage fait partie intégrante du repas, c'est la tradition du plateau de fromages, sans équivalent dans le monde. Le fromage est un produit à forte dimension culturelle.

Ainsi, par exemple, en Allemagne ou en Belgique, il est principalement associé au petit déjeuner ou au repas du soir pris sous forme de tartines, alors qu'en Italie c'est, de façon dominante, un ingrédient de cuisine et dans les pays anglo-saxons, il est consommé en sandwich ou dans la «lunch-box», le déjeuner préparé chez soi et emmené à l'école ou sur le lieu de travail...

En France, comme dans la plupart des pays européens et des pays anglo-saxons, tels que les États-Unis, l'Australie ou le Canada, BEL y a une approche inventive, segmentée, en s'adressant à des consommateurs désireux d'adopter une nouvelle façon de considérer le fromage. Dans ces pays, la mode du «snacking» ou de l'en-cas sain ouvre des portes aux fromages en portions. C'est une vague, comme celle du produit allégé, sur laquelle BEL a su faire valoir ses atouts.

Dans les pays de l'Afrique du Nord, du Proche et du Moyen-Orient, BEL est bien placé car il y est présent depuis des décennies. Mais certains des marchés de la région ne s'ouvrent qu'actuellement et offrent de nouvelles perspectives de croissance. En témoignent les démarrages fulgurants en Syrie et en Irak où les ventes se chiffrent en milliers de tonnes dès la première année.

Face à ces pays aux modes de consommation typés, il en existe aussi où le fromage ne faisait tout simplement pas partie du régime alimentaire... du moins pas de façon aussi importante avant l'arrivée de BEL ! En Asie ou dans certaines régions d'Afrique, les comportements de consommation sont récents. BEL fait un travail de pionnier. Dans ces pays, le premier entrant séduit, crée et domine logiquement le marché par la suite, comme ce fut le cas récemment de **La vache qui rit** au Vietnam et Thaïlande. Sur ces nouveaux marchés émergents, BEL adopte une démarche pédagogique et explicative sur les qualités nutritives du fromage, parfois en partenariat avec les autorités locales (Ministères de la Santé ou de l'Education). Le Japon fait lui aussi partie de ces nouveaux marchés à exploiter. L'hétérogénéité culturelle se retrouve aussi naturellement dans les variétés de fromages consommés : chaque pays a pratiquement sa propre appellation phare, dont l'audience est parfois plus limitée en dehors de ses frontières.

La consommation de fromage dans certains pays où les produits BEL sont commercialisés.

Le Moyen-Orient a toujours été un grand consommateur de produits laitiers.

Aux Émirats Arabes Unis, les produits laitiers font partie de l'alimentation de base de la population dont la consommation annuelle a atteint les 40 kg/habitant, soit une augmentation de 12% en 3 ans.

Plusieurs facteurs expliquent cette situation : d'une part, la croissance démographique (+ 7% en 2005) et le développement du tourisme (+11% en 2005) ; d'autre part, la modernisation des circuits de distribution et le développement de la grande distribution sur l'ensemble des émirats, ce qui a permis de dynamiser les ventes.

L'offre est diversifiée et s'adapte aux goûts et au pouvoir d'achat de la population très hétérogène des Émirats Arabes Unis. La demande est, d'une manière générale, très forte pour les produits « grande consommation » (fromage fondu) et pour les spécialités étrangères (labneh ou fromage libanais, fromages français...).

A Oman, les fromages fondus sont particulièrement prisés car ils répondent au goût de la population locale et expatriée (principalement les enfants). La plupart des supermarchés offrent un échantillonnage très varié de fromages à pâte dure, à pâte molle, de vache et de chèvre, les superettes de quartier se limitant à quelques fromages à pâte dure et aux fromages fondus.

Le **Koweït**, avec 2,7 millions d'habitants, est un marché de petite taille. Mais le consommateur moyen consomme couramment des produits laitiers comme les omanais ou les barheinis. La population est hétérogène par ses origines et par ses revenus. Le marché du fromage est en pleine croissance.

En **Iran**, les iraniens consomment traditionnellement du fromage et du lait au petit déjeuner et du yaourt en accompagnement de plats pour les repas. Toutefois, les autorités sont concernées par le taux très bas de consommation annuelle de produits laitiers. La profession tente d'augmenter la consommation de lait et de produits laitiers au niveau national par le biais d'une part de campagnes de sensibilisation sur les propriétés nutritionnelles du lait et ses effets pour la santé et d'autre part par une diversification de la production. Les jeunes constituent la principale cible des fromages fondus ou à tartiner. Le marché est en démarrage pour les fromages étrangers.

Au **Pakistan** (150 millions d'habitants), le gouvernement est contraint d'importer entre 6 000 et 8 000 tonnes de lait en poudre par an pour faire face à la demande croissante de lait conditionné, bien que la production de lait conditionné soit en constante augmentation. Les fromages, jusqu'alors peu consommés, font leur apparition sur le marché pakistanais. On trouve trois grandes catégories de fromages : fromages frais ou cottage cheese, cheddar et mozzarella.

En **Inde**, le fromage transformé représente 78% du marché du fromage en 2005. Il est vendu sous trois formes, en cube, en tranche ou à tartiner. Il existe différentes variantes comme la mozzarella, le fromage aromatisé ou épicé. Entre 1999 et 2005, la croissance annuelle de ce secteur était de 8 à 10%. Le fromage étant en grande partie consommé dans les villes, sur le marché urbain la croissance est de 15% par an.

En 2002, la fromagerie BEL est arrivée sur le marché indien, tandis que la fromagerie Bongrain, en s'alliant à Dabur India, a lancé la marque LeBon. Le marché est en croissance lente.

En **Thaïlande**, le marché des fromages est encore très limité même s'il se développe progressivement. La gamme des produits importés s'est élargie au cours des dernières années du fait de la reprise économique, de l'occidentalisation – très progressive – des habitudes de consommation et du nombre important d'expatriés installés dans le pays. Le développement des fromages en tranches pour sandwiches est fortement corrélé à celui des chaînes de restauration rapide. Mis à part ce segment, qui est dominé par quelques marques australiennes et néo-zélandaises produites sous licence, la plupart des fromages importés sont destinés à la fabrication des pizzas. Le segment des fromages dits « de spécialité » repose uniquement sur les importations en provenance de pays européens comme le Danemark, les Pays-Bas et la France. Les fromages de qualité gustative supérieure liés à un terroir représentent un marché de niche, les consommateurs thaïlandais étant encore très peu habitués à leur goût prononcé. Le Brie, les fromages doux et crémeux et les spécialités fromagères comme « La vache qui rit » et « Boursin » semblent les mieux adaptés au goût thaï.

À **Singapour**, le fromage le plus consommé, plus par souci de santé que par goût, est le fromage fondu qui représente 44 % des quantités totales de fromage importé et dont la consommation croît régulièrement. La palette de fromage tend toutefois à se diversifier mais le consommateur singapourien reste attiré vers des fromages au goût peu prononcé et crémeux (Edam, Kiri, Babybel, voire Boursin).

En **Malaisie**, l'augmentation rapide de la population, conjuguée à une consommation unitaire elle-même en hausse a entraîné un accroissement considérable de la demande en lait et en produits laitiers. Le taux d'autosuffisance est aujourd'hui de 3% seulement. Les fromages ne font pas davantage partie des habitudes alimentaires de la population Malaisienne, et les spécialités à goût prononcé (Roquefort, Pont l'évêque, Munster..) ne sont pas vraiment appréciées. La consommation de ces produits importés se limite aux expatriés. Seuls, les fromages à pâte cuite ou fondue (cheddar, gouda, etc. .) remportent un réel succès. Son marché est en pleine croissance. Là encore, la production locale est anecdotique.

En **Indonésie**, La consommation reste l'une des plus faibles en Asie du sud-est. Le gouvernement indonésien estime néanmoins que la consommation en lait et produits laitiers augmentera de 6 litres à 16 litres/hab./an en 2010 grâce à des campagnes éducatives et la baisse des droits de douane (5%). La pénétration du fromage et du beurre demeure très faible. Le marché commence à démarrer lentement.

En **Chine**, les produits laitiers ne font pas partie du régime alimentaire traditionnel mais leur consommation augmente rapidement depuis plusieurs années. La consommation de fromage est anecdotique et reste cantonnée à la restauration rapide pour les fromages fondus et à l'hôtellerie- restauration haut de gamme pour les produits importés.

En **Ukraine comme en Russie**, les habitants consomment beaucoup de lait mais, en revanche, peu de produits laitiers. Le faible pouvoir d'achat de la population, hors des grands centres urbains, est une des causes principales de cette insuffisance.

En **Afrique de l'Ouest**, la faible production, l'absence de chaîne de froid et le manque d'organisation généralisé freinent le développement des filières laitières, excepté au Sénégal où, cependant, la consommation reste limitée à une faible partie de la population. Le marché est en démarrage avec le soutien d'ONG et de bailleurs de fonds internationaux.

Source : d'après les missions économiques, le service des délégués commerciaux du Canada, le MOCI, Centre canadien d'informations sur les exportations, fédérations professionnelles de la filière lait www.maison-du-lait.com

Des produits internationaux et des marques nationales fortes

Sur le marché mondial du fromage, BEL a choisi un modèle tout à fait original et unique. Il repose sur des produits phares qui ont la particularité d'être consensuels, c'est-à-dire que leur saveur n'est pas trop typée, ou originaire d'un pays en particulier, et que leur consommation peut s'intégrer dans tous les modes alimentaires.

Ces fromages sont naturellement plus « internationalisables » que les produits enracinés dans leur culture locale, tout en étant porteurs des mêmes qualités nutritionnelles. À peine quelques années après sa création, « La vache Qui Rit » était déjà vendue en Angleterre et aujourd'hui, on en mange de Johannesburg à Tokyo. Les quatre marques « internationales » (Vache qui rit, Kiri, Babybel, Apéricube) représentent actuellement les trois quarts environ des ventes de BEL dans le monde. Ces produits n'ont pas pour vocation de s'attaquer frontalement aux fromages traditionnels locaux. Bel crée et développe un marché à part, une « niche » en terme marketing, sur laquelle il se taille une position dominante.

En marge de ses produits à vocation internationale, BEL développe des nouveaux produits pour des marchés particuliers présentant des recettes spécifiques ou des conditionnements adaptés. Ainsi, dans certains pays, pour s'ancrer plus solidement et atteindre une taille critique, BEL développe son offre à partir des marques nationales, produites et commercialisées par le Groupe : Maredsous® en Belgique, Limiano® au Portugal, Kaukauna® aux États-Unis... vingt au total. Ces marques s'inscrivent au coeur de la stratégie de BEL : toutes occupent sur leur marché une place significative ; il s'agit de produits différenciés, apportant une vraie valeur ajoutée aux consommateurs et entretenant avec eux une forme de connivence caractéristique des fromages BEL.

La vache qui rit® est à la fois marque internationale, présente dans 120 pays, et marque locale : la vache qui rit® s'appelle aussi : The laughing cow® aux États-Unis et en Angleterre, Vesela Krava® en République Tchèque, Krowka Smieszka® en Pologne, La vaca que rié® en Espagne, A vaca que ri® au Portugal, Con bo cuoi® au Vietnam, Vessiolaia Bourionka® en Russie, Krowka Smieszka® en Pologne, Die lachende Kuh® en Allemagne...

Marquage et propriété industrielle

Les produits fabriqués par le groupe BEL sont distribués mondialement aussi bien sur des marchés traditionnels que sur des marchés émergents. Ce sont des produits fortement différenciés issus d'une véritable tradition d'innovation ; de nouveaux concepts, produits, technologie, pour lesquels le groupe BEL est propriétaire dans le monde entier de titres de propriété intellectuelle.

L'étendue territoriale des protections dépend de l'importance des produits et des marchés concernés : protection mondiale pour les produits à vocation internationale ou protection régionale ou nationale.

Dans ce contexte, le groupe BEL est propriétaire de brevets, recettes propres ainsi que d'un important savoir faire et de technologie liés à ses produits, à ses procédés de production et à ses emballages.

La différenciation de ses produits ainsi que la technologie afférente représente une part substantielle du patrimoine du groupe BEL. Conscient des enjeux attachés à la protection de ses produits, le groupe BEL a mis en place des protections juridiques adaptées et reste déterminé à prendre toutes les mesures, notamment juridiques, qui s'imposent pour protéger et exploiter ses droits.

SOURCE : Extrait du Rapport d'activité 2005 du groupe BEL

Annexe 5 - Répartition des marques par pays (extrait)

| | Apéricube | Babybel | Bontbel | Cantadou | Cousteron | Kiri | La vache qui rit | Leerdammer | Limiano | Maredsous | Merkts | Picon | Port Salut | Price's | Régal Picon | Terra Nostra |
|-----------------------|-----------|---------|---------|----------|-----------|------|------------------|------------|---------|-----------|--------|-------|------------|---------|-------------|--------------|
| Afrique subsaharienne | 0 | | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Algérie | | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | 0 | | | | |
| Allemagne | | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | | | | | 0 | | | |
| Amérique Latine | | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Asie | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Autriche | | 0 | 0 | | | 0 | | | | | | | | | | |
| Belgique | 0 | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0 | | 0 | | | 0 | | | |
| Canada | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | 0 | 0 | | | |
| Danemark | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | 0 | 0 | | | |
| Egypte | | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | 0 | | | 0 | |
| Espagne | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Etats Baltes | | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0 | 0 | | | |
| Etats-Unis | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | | | | 0 | | 0 | | | |
| Finlande | | 0 | | 0 | | | | | | | | | 0 | | | |
| France | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | | | | | | 0 | | | |
| Grèce | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Irlande | | 0 | | | | | 0 | | | | | | 0 | | | |
| Italie | 0 | 0 | | | | | | 0 | | | | | | | | |
| Japon | 0 | 0 | 0 | | | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | |
| Libani/Jordanie | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | 0 | | | | 0 | | | | |
| Maroc | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | 0 | | | | |
| Norvège | | 0 | | | | | | | | | | | | | | |
| Océanie | 0 | 0 | | | | | 0 | | | | | | 0 | | | |
| Pays Bas | 0 | 0 | | 0 | | | 0 | 0 | | | | | 0 | | | |
| Pologne | | | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Portugal | 0 | 0 | | | | 0 | 0 | | 0 | | | | | | | 0 |
| Rép. Tchèque | | | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Roumanie | | 0 | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Royaume Uni | | 0 | | | | 0 | 0 | 0 | | | | | 0 | | | |
| Russie | | | | | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Suède | 0 | 0 | | 0 | | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Tunisie | | | | | | 0 | 0 | | | | | 0 | | | | |
| Syrie | | | | | | 0 | 0 | | | | | 0 | | | | 0 |

0 signifie présence de la marque

Le marché japonais du fromage

(source : Ambassade de France au Japon – Mission économique)

Définition des fromages fondus : Le fromage fondu résulte du mélange, de la fonte et de l'émulsion d'une ou plusieurs sortes de fromages naturels, avec adjonction éventuelle d'additifs, de crème, de beurre ou d'huile afin d'augmenter la teneur en matières grasses.

Définition des fromages naturels : Produits obtenus par caillage et fermentation du lait, de beurre ou de crème avec de l'acide lactique et de la présure (lactobacillus). **Les fromages naturels peuvent ainsi être classés selon leur consistance : mous** (Mozzarella, Camembert,...etc), **moyennement durs** (Bleu, Gouda,...etc), **durs** (Edam, Cheddar, Gruyère, Emmental,...etc), **très durs** (parmesan,...),

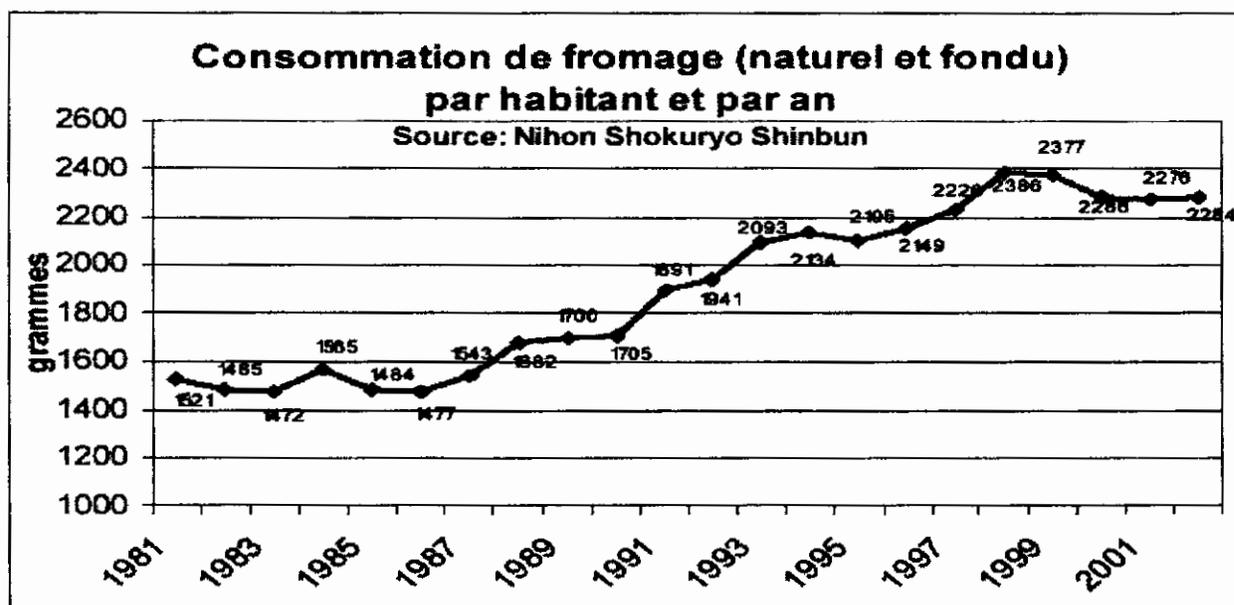
Les Japonais consomment en moyenne environ 2,3 kg de fromage (naturel et fondu) par an (contre 24,5 kg en France et 25 kg en Grèce).

Source: Nihon Shokuryo Shinbun

Le marché des fromages fondus (process cheese)

La consommation de fromages a commencé à émerger dans les années 1960 au début de la forte expansion économique. Le fromage fondu s'est d'abord imposé grâce à son goût plus doux et sa facilité d'emploi et de conservation. C'est seulement à partir des années 1970, avec la vulgarisation des réfrigérateurs et du tourisme à l'étranger que les japonais ont commencé à découvrir et consommer des fromages dits « naturels » (par opposition aux fromages fondus).

Habitude de consommation des fromages fondus et naturels

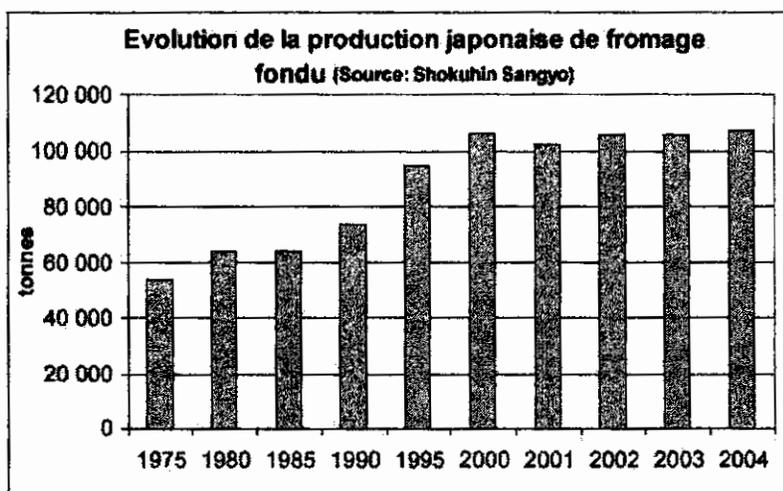


Parmi ces fromages, la rapide montée en popularité du Camembert a également eu un impact sur la consommation de fromage fondu puisque les fabricants ont alors incorporé des arômes de fromage naturel dans les process cheese (goût de Camembert et de Mozzarella entre autres).

Toutefois, le consommateur n'est pas toujours sensible à la distinction entre les deux catégories et choisit un produit en fonction de la marque, du packaging et des applications culinaires potentielles.

Historiquement, les fromages fondus ont été les premiers présents dans le pays et symbolisent encore pour de nombreux Japonais le fromage. Le fromage fondu, râpé ou en tranches se prête bien à une utilisation en tant qu'ingrédient culinaire : plats à gratiner (des pâtes dures dans ce cas telles que le Cheddar, le Gouda, et l'Edam par exemple) et omelettes essentiellement. Les process cheese peuvent également être employés pour la confection de gâteaux. La consommation de fromage fondu s'effectue également au petit déjeuner avec du pain, des toasts ou des crackers. On retrouve également des fromages fondus dans la restauration rapide (fastfood), les sandwiches vendus dans les Convenience Stores (CVS). Les fromages fondus peuvent également être consommés en snack.

Les producteurs japonais de fromages se consacrent essentiellement à la production de fromages fondus (76,3% de la production totale en 2004). La tendance sur le long terme est à la hausse de la production et le rythme de croissance ne semble pas faiblir.



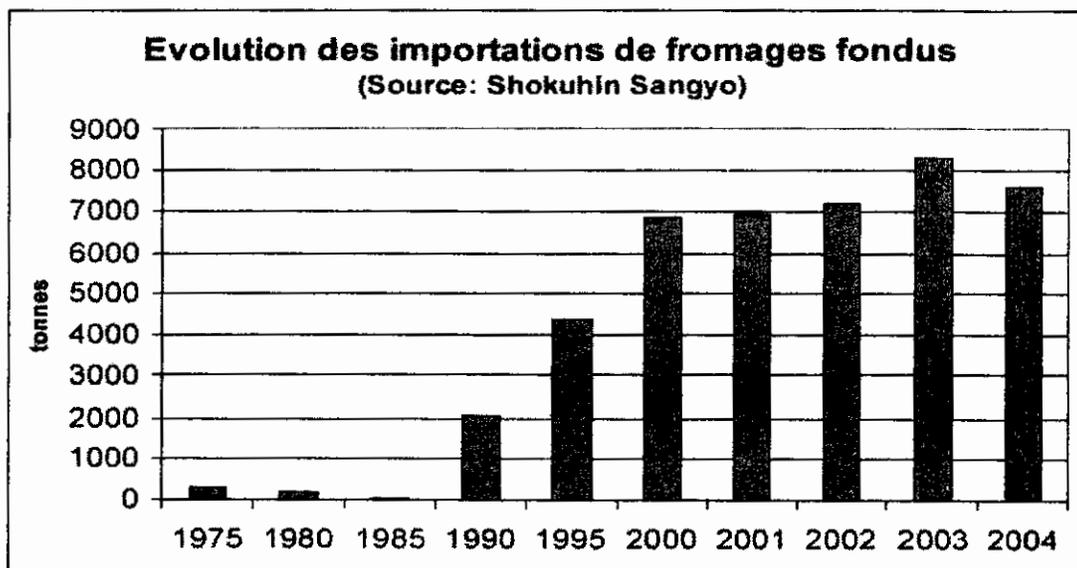
Si la place dominante qu'occupent les fromages en tranche et les pâtes à tartiner a tendance à se renforcer, les producteurs japonais lancent également de nouveaux produits pour diversifier l'offre et répondre aux attentes formulées par les consommateurs : fromages parfumés aux fruits, au vin, fromages bonbons ...

Les importations de fromages fondus ont été libéralisées en avril 1989 en contrepartie de droits de douane très élevés (60% à l'époque). Si les tarifs douaniers ont baissé (40% en 2002), les importations restent désavantagées face aux fromages locaux. Le coût supplémentaire induit par des droits de douane pousse les consommateurs à se tourner vers les productions locales qui sont de plus parfaitement adaptées à leurs goûts.

Les importations de fromages fondus représentent moins d'un dixième de la consommation des japonais dans cette catégorie (6,59% en 2004) et occupent une place marginale dans les importations de fromage. Malgré tout, ce type d'importations est en croissance rapide : depuis 2000, les importations se sont accrues de 10,41% alors que, dans le même temps, la consommation de fromage fondu n'a progressé que de 1,94%.

Dans le secteur, la France occupe une position privilégiée en fournissant plus de la moitié des importations de fromage fondu du Japon et arrive loin devant les autres pays exportateurs. Des produits phares comme Kiri, BEL Cubes ou La Vache qui Rit (marques détenues par le groupe BEL qui occupe la première place mondiale des fromages en portion) jouissent d'une bonne présence dans les supermarchés japonais. Suivent le Danemark, les Etats-Unis, les Pays-Bas et l'Australie. Ensembles, ces 5 pays concentrent plus de 82% des importations japonaises de *process cheese* (voir tableau des importations ci-après)

Pour pénétrer le marché japonais, les producteurs étrangers passent, dans la majeure partie des cas, par un importateur. La prise de contact se réalise généralement lors de salons et foires mais aussi directement entre entreprises, par le biais d'offres spontanées.



Le Japon, sensible à l'image « France ».

Au pays du Soleil levant, les fromages français sont appréciés à leur juste valeur. Une image positive à exploiter pour soutenir le développement en cours de la consommation de fromage naturel.

« **P**our réussir en Asie, il faut être présent au Japon ». C'est du moins ce que pense Jérôme Bouhet, représentant de Lactalis au pays du soleil Levant. Le premier groupe fromager français a ouvert un bureau commercial en mars 2005 à Tokyo et est en phase de lancement d'un conditionnement 1kg de cream cheese pour la fabrication de cheese cake. Une ligne de fabrication a été installée à l'usine de Lons le Saunier pour fabriquer ce produit distribué également au Moyen Orient.

Lactalis n'est pas la seule entreprise française présente au Japon. Bel et Bongrain y sont depuis longtemps avec leurs propres équipes. Et, depuis 2003, Bongrain s'est installé industriellement en effectuant une joint-venture avec Kyodo Milk Industry. Bresse Bleu, structure dans laquelle Bongrain détient 51% des parts, fabrique des fromages naturels (par opposition à fromage fondu), notamment du camembert. Mais son best seller sur le marché japonais est le Pié d'Angloys, une pâte molle à croûte lavée que le groupe importe de France. Boursin,

groupe Unilever, s'intéresse aussi à ce marché depuis 1995 et avec succès. En 2005, Boursin a commercialisé 270 tonnes de fromage, soit 80% des volumes que le groupe réalise en Asie Pacifique (30 tonnes en Australie). « *Nous avons augmenté nos volumes de 10% en 2005 par rapport à 2004, preuve de l'engouement des japonais pour les produits premium. Etre présent au Japon impose d'être parfait. Le niveau d'exigence qualité est très élevé* », souligne Loïc Réthoré, de Boursin Japon.,

Une image France très positive

L'image « France » fait vendre. Nestlé l'a bien compris. Le géant de l'agroalimentaire n'a pas hésité à mentionner sur l'emballage que son Kit Kat est fabriqué au lait de « Bretagne ». De plus, le Japon est une aubaine pour les fromages français. La distribution, bien que très atomisée, laisse une large place au haut de gamme qui pèse 31% du marché. Sopexa Japon estime que les fromages de table de France sont présents dans 65% des points de vente haut de gamme à Tokyo et dans sa région, et dans 30% d'entre eux dans le reste du pays.

Dans les supermarchés haut de gamme, l'offre est diversifiée et la tendance est au développement de paniers de

fromages naturels variés coupés en petites parts pour faire découvrir le fromage, élargir le champ des goûts dans le but de faire augmenter les quantités consommées. On retrouve dans ces assortiments différents fromages selon les périodes de l'année et les événements mis en avant par le distributeur. La diversité, ajoutée au côté pratique, devrait faire repartir les ventes qui ont stagné en 2005 faute de promotion.

Il faut dire que, face à la montée des prix des produits à l'importation aussi bien en provenance de l'Océanie (à cause de la sécheresse) que de l'Europe (conséquence de la PAC), les distributeurs ont du faire des économies. Prévoyant la poursuite de cette hausse,

l'offre s'adapte en termes de grammage et de prix.

Pour accéder au marché japonais, il n'y a pas moyen d'échapper aux importateurs-distributeurs dont certains sont des filiales de grands groupes laitiers. Ainsi, Cesco et Tokyo Dairy sont sous contrôle de Snow Brand et Morinaga, respectivement. Ces structures ont par ailleurs à leur capital les importateurs de bulk cheese qui font partie des sociétés géantes dites de commerce comme Mitsubishi et Itohchu.

Ce qui ne doit pas décourager les entreprises françaises. Les distributeurs japonais osent une offre très large et misent sur le haut de gamme avec porte-drapeau : les fromages français.

Source : RLF – n° 665 Octobre 2006

La Syrie

La situation du lait de chèvre au Moyen-Orient.

Le Moyen-Orient, avec une forte tradition pour les produits laitiers ovins et caprins, est une grande région où les produits laitiers font partie intégrante des traditions culinaires. Malgré les changements importants dans les modes de consommation, les systèmes de production et de transformation laitiers restent dans les mains de petits producteurs, y compris à Chypre, où pourtant les systèmes se sont fortement intensifiés. L'utilisation de parcours de steppes est dominante, associée au pâturage sur les résidus de récoltes (Syrie, Liban). Dans ce cas là, le lait est commercialisé par l'intermédiaire de laitiers ambulants. Des systèmes laitiers semi-extensifs utilisant des cultures fourragères et des concentrés se développent également.

En Syrie, on estime que la production de lait de brebis couvre 40 % de la consommation nationale de produits laitiers (surtout des yaourts), et le prix du lait a fortement augmenté (0,25 Euros/litre). La Turquie est également un pays avec un fort potentiel de développement pour la commercialisation des fromages de brebis et de chèvre. A moyen terme, la grande diversité du patrimoine laitier fromager pourrait être une source de valorisation intéressante. Toutefois, l'organisation de la collecte, la rationalisation de la production et la mise en place de services techniques sont des préalables essentiels.

Source : CIRVAL

Données générales :

La Syrie compte 17,6 millions d'habitants (Egypte : 75 millions), dont entre trois et quatre millions à Damas, la capitale administrative et des affaires.

Alep, la seconde ville du pays est le siège de l'industrie, et Lattaquié – avec Tartous – sont les deux villes portuaires du pays.

L'exode rural est important, le nombre des citoyens augmente de 4 à 5 % par an.

Croissance démographique : 2,45 % par an.

Chômage : 11,1%



POINTS FORTS

La Syrie est engagée dans un processus de libéralisation de son économie pour attirer les investissements, relancer la croissance et créer des emplois, mais les progrès sont lents.

Le secteur du tourisme constitue un fort potentiel de développement.

Les avoirs du pays à l'étranger représentent deux ans d'importation.

Le mode de consommation est largement influencé par l'Occident en raison de liens culturels et historiques et du poids de la télévision (nombreux programmes d'origine française)

POINTS FAIBLES

Le déclin de la production de pétrole menace la situation économique et financière du pays. L'accélération des réformes s'impose pour faciliter les investissements privés.

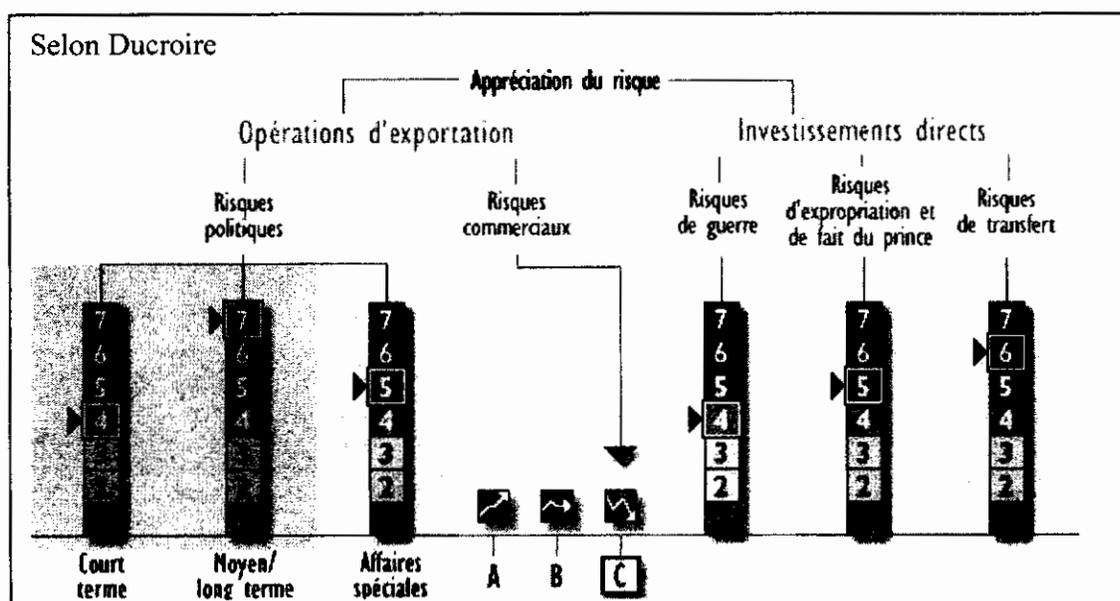
Les sanctions des Etats-Unis, les incertitudes politiques et l'escalade des tensions régionales, pèsent sur l'environnement des affaires. Le risque de boycott ou d'embargo pointe dès que le pouvoir en place prend des positions « tranchées »

Données économiques (d'après www.trading-safely.com)

| (En Mds USD) | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 (e) | 2005 (p) | 2006 (p) |
|----------------------------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|
| Croissance économique (%) | 3,6 | 4,1 | 1,3 | 1,7 | 1,5 | 2 |
| Inflation (%) | 5,6 | -2,3 | 5,9 | 4,6 | 6,7 | 5 |
| Solde public/PIB (%) | 2,4 | -1,6 | -2,7 | -5,3 | -4,8 | -5,9 |
| Exportations | 5,3 | 6,6 | 5,8 | 5,4 | 5,7 | 5,4 |
| Importations | 5,0 | 5,2 | 5,4 | 6,4 | 7,1 | 7,2 |
| Balance commerciale | 0,3 | 1,3 | 0,4 | -1,0 | -1,5 | -1,9 |
| Balance courante (%) | 1,2 | 1,8 | 1,3 | 0,5 | 0,0 | -0,3 |
| Dette extérieure | 107,8 | 103,7 | 100,8 | 94,4 | 42,2 | 39,8 |
| Réserves en mois d'import. | 5,9 | 6,8 | 7,4 | 6,9 | 6,2 | 6,0 |

e = estimation p = prévision

La Syrie : appréciations du risque

Source www.ondd.be Mise à jour des données: 26/07/2006Appréciation du risque selon Coface (extraits d'après www.cofacering.fr)

Depuis la chute du régime irakien en 2003, l'économie syrienne tourne au ralenti et peine à redémarrer. Le déclin de la production de pétrole freine la reprise. Le secteur non pétrolier reste le seul moteur de la croissance, soutenue en 2004 grâce à un rebond des investissements étrangers et du tourisme. La situation de base arrière de l'Irak a dynamisé la consommation. Toutefois l'escalade des tensions régionales et la montée des pressions internationales, après l'assassinat début 2005 de l'ex-Premier ministre libanais, ont affecté la confiance des consommateurs et des investisseurs. Dans ce contexte et compte tenu des risques d'isolement sur la scène internationale, une relance vigoureuse de l'activité en 2006-2007 est peu probable.

La situation financière extérieure s'est assainie grâce aux accords de restructuration de la dette conclus avec les pays créanciers et notamment avec la Russie qui a consenti une annulation substantielle. Le boom des prix du baril permet pour l'heure d'éviter une dégradation trop forte des comptes extérieurs en dépit de la diminution des volumes de pétrole exportés.

Données financières relatives à l'investissement en Syrie

Prévisions des Flux Nets de Trésorerie (FNT) sur 5 ans en milliers d'euros

| ANNEES | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| FNT (milliers d'euros) | 500 | 1 800 | 2 600 | 4 700 | 9 000 |

Les encaissements et les décaissements se font en livres syriennes (excepté les remboursements d'emprunt prévus en euros). Le taux de change retenu pour la conversion est EUR/SYP = 68,5995 (taux de la Banque Centrale de Syrie).

L'investissement de **13 millions d'euros** a été entrepris alors que le marché syrien du fromage fondu connaissait un taux de croissance de 20 % par an. Aucune autre entreprise étrangère du secteur laitier n'est attendue sur le marché avant 3 ans. En outre, BEL a misé sur l'exportation d'un tiers de la production locale vers les pays limitrophes au bout de cinq ans.

Eléments financiers et logistiques de la facture pro forma n° 1043

Paiement par crédit documentaire irrévocable et confirmé
réalisable auprès de la BNP PARIBAS - PARIS
par négociation d'une traite à vue
couvrant « Process Cheese products » selon pro forma

Date limite d'expédition : 12 semaines à compter de l'ouverture du crédit documentaire en raison des emballages spécifiques

Incoterm CFR port Taïwanais en conteneur réfrigéré à 3° C

Départ Port du Havre

Expéditions partielles et transbordements autorisés.

Montant de la pro forma : 226 769,48 EUR plus ou moins 5 %
uniquement si la différence concerne la quantité

Conditions particulières : frais de confirmation à la charge de l'acheteur

Notification d'un crédit documentaire émis par Bank of Taiwan

PAGE : 1

TYPE DE MESSAGE / 700

OUVERTURE DREDIT DOCUMENTAIRE

AGENCE DESTINATAIRE : 02642

CI ET MOC POISSONNIERE

RECU LE : 12/05/2006

EMETTEUR : BKTWTWTP135

BANK OF TAIWAN
TAIPEI.....
TEXTE DU MESSAGE

| | | |
|-------|-------------------------------|---|
| 27 : | NUMERO DE SEQUENCE | 1 |
| | NUMERO DE MESSAGES | / 1 |
| 40A : | NATURE DU DREDIT DOCUMENTAIRE | IRREVOCABLE |
| 20 : | NUMERO DU CREDIT DOCUMENTAIRE | SABBP1D |
| 31C : | DATE D'EMISSION DU CREDIT | 060511 |
| 31D : | DATE ET LIEU DE VALIDITE | |
| | DATE | 060810 |
| | LIEU DE PRESENTATION | IN THE BENEFICIARY'S COUNTRY |
| 50 : | DONNEUR D'ORDRE DU CREDIT | TRADING COKEN DA-TCHANG ROAD N'.164 TAIPEI TAIWAN |
| 59 : | BENEFICIAIRE | FROMAGERIE BEL 4, RUE D'ANJOU 75008 PARIS FRANCE |
| 32B : | MONTANT DU CREDIT | |
| | CODE DEVISE | EUR |
| | MONTANT | 226769,48 max |
| 41D : | MODALITES D'UTILISATION | |
| | THE ADVISING BANK | |
| | BY NEGOCIATION | |
| 42C : | SPECIFICATION DES TIRAGES | AT SIGHT |
| 42D : | BANQUE TIREE | |
| | BNPPAFRPP | |
| 43F : | EXPEDITIONS PARTIELLES | ALLOWED |
| 43T : | TRANSBORDEMENTS | ALLOWED |
| 44A : | CHARGEMENT / EXPEDITION | FREE EUROPEAN PORT |
| 44B : | A DESTINTION DE | KEELUNG |
| 44C : | DATE LIMITE D'EXPEDITION | 060731 |
| 45A : | NATURE DE LA MARCHANDISE | TOTAL 11061 CTNS |
| | CHEESE PRODUCTS | DETAILS AS PER PROFORMA INVOICE NO 1043 |
| | TRADE TERMS : CFR KEELUNG | |

Offre Chinatex et éléments de cotation

Offre CHINATEX

- 200 000 sacs de plage en coton blanc avec le logo BEL sur une face
- conditionnement par carton de 400 sacs
- Cartons : 55 * 40 * 40 (cm)
- FOB Shanghai : 15 USD le lot de 40 sacs

Éléments de cotation transmis par le transitaire SDO :

| | 20 PIEDS | 40 PIEDS |
|-----------------------------|-----------------|------------------|
| Dimension (cm) – (L*I*h) | 588 * 234 * 225 | 1204 * 234 * 225 |
| Forfait Shanghai – Le Havre | 1050 USD | 1 800 USD |

BAF : 8% - CAF : 3%

Assurance : 1,2 % du CIP augmenté de 10 %

Garantie « Franc d'Avaries Particulières sauf ... »

L'entreprise SDO se charge de l'acheminement des marchandises dans l'entrepôt, de stocker les sacs, d'organiser le dédouanement et l'envoi individuel des sacs de plage aux consommateurs.

- Prestations SDO facturées 0,38 euros par sac.

- 1 EUR = 1,2685 USD

- TVA : 19,6 %

- TEC : 4 %

Données relatives à l'opération promotionnelle Kiri

Prix de vente moyen au consommateur final 2,25 EUR T.T.C. la boîte de KIRI

Marges cumulées des différents intermédiaires
(centrale d'achat, grossistes, détaillants, ...) 217 % du prix unitaire facturé par BEL

Taux de marge moyen pratiqué par BEL 30,6 % de son prix de vente

Estimation de l'impact de la campagne promotionnelle sur les ventes :

| (en milliers d'euros) | MAI | | JUN | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 ^o Quinzaine | 2 ^o Quinzaine | 1 ^o Quinzaine | 2 ^o Quinzaine |
| C.A. 2006 réalisé | 1700 | 1750 | 1800 | 1780 |
| Augmentation prévisionnelle C.A.2007 | + 1,5 % | + 2,2 % | + 4,1 % | + 4,5 % |

Annexe 14 – à rendre avec la copie

Actions de la filiale japonaise selon les cibles

| Cibles | Exemples d'actions commerciales |
|---|--|
| Importateurs / Distributeurs | |
| Points de vente | |
| Institutionnels et prescripteurs (par exemple : secteur de l'éducation et de la santé) | |

Annexe 15 – à rendre avec la copie

Tableau de d'amortissement de l'emprunt

| ANNÉES | CAPITAL RESTANT DÛ début de période | INTÉRÊTS | AMORTISSEMENT | CAPITAL RESTANT DÛ fin de période | ANNUITÉ |
|---------------|--|-----------------|----------------------|--|----------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |