

***Le Maroc : Une étoile montante dans la planète du tourisme:******Ambitions et Stratégies******M.Sawsen ZIREK******Université Skikda***

Résumé : La contribution du tourisme dans l'économie marocaine ne cesse de croître depuis des décennies, cela réfère à des atouts naturels et culturels exceptionnels, mais aussi à la volonté politique qui a accordé toute son attention pour développer ce secteur transversal aux autres secteurs de l'économie. Aujourd'hui, le Maroc est classé parmi les destinations touristiques les plus sollicitées dans le monde, résultat des ambitions soutenues par des stratégies bien déterminées et structurées mis-en œuvre sous l'intitulés de la « Vision 2010 » et la « Vision 2020 », cette dernière qui vise à mettre le Maroc au bon classement mondial en adoptant un contexte de développement durable.

Mots clés : secteur touristique, ambitions, Vision 2010, Vision 2020, durabilité.

ملخص: منذ عقود ومساهمة السياحة في الاقتصاد المغربي في تزايد مستمر، ويعود ذلك إلى المقومات الطبيعية والثقافية الاستثنائية، إلى جانب إرادة سياسية منحت كل اهتمامها من أجل تنمية هذا القطاع المتقاطع مع القطاعات الأخرى للاقتصاد. ويحتل المغرب اليوم مرتبة مهمة ضمن الوجهات السياحية الأكثر طلبا في العالم، وهي نتيجة لطموحات مدعومة بتطبيق استراتيجيات محددة ومهيكلية والموسومة بـ "رؤية 2010" و "رؤية 2020"، هذه الأخيرة التي تهدف إلى تحسين التصنيف العالمي للمغرب في سياق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القطاع الفلاحي، طموحات، رؤية 2010، رؤية 2020، استدامة.

Introduction : Au fil des dernières décennies, le tourisme s'affirmait comme une industrie en pleine expansion de l'économie mondiale, ce secteur a connu un essor continu et diversifié qui dépasse celui des industries pétrolière, agroalimentaire ou automobile. Cette tendance de croissance est due à la diversification et la concurrence entre les destinations touristiques autour du monde. C'est dans ce contexte que le Maroc a décidé d'en profiter et gagner un rang avancé au classement mondial avec ces atouts naturels et culturels exceptionnels dans le pourtour de la méditerranée.

Depuis plus qu'une décennie, le Maroc est engagé dans une transformation profonde et accélérée dans tous les domaines pour construire un pays moderne et ouvert sur le monde en lui offrant une image touristique aimable et ambitieuse. Pour cela, le Maroc a mis en place des stratégies touristiques qui veillent à lui présenter comme destination mondiale d'excellence. Donc l'objet de cette étude est de présenter les stratégies touristiques marocaines choisies pour répondre à ces grandes mais réalistes ambitions, en posant la question suivante :

Quelles sont les stratégies touristiques choisies par le Maroc pour satisfaire ses ambitions et augmenter son attractivité tant qu'une destination touristique mondiale ?

La réponse sur cette question requiert la réponse aux questions suivantes :

- Quelles est l'importance du secteur touristique dans l'économie marocaine ?
- Quelles sont ses ambitions touristiques dans un contexte mondial évolutif de concurrence?
- Les stratégies choisies peuvent- elles réaliser ses ambitions ?

Le tourisme au Maroc : Une locomotive économique : Le secteur du tourisme est un secteur prioritaire de l'économie marocaine grâce à ses revenus importants reçus de toutes activités touristiques, cette importance due à plusieurs facteurs comme :<sup>1</sup>

- La stabilité politique et économique du pays ;
- Les atouts naturels et culturels dont jouit le Maroc ;

- <sup>35</sup> Sumit Chakraborty, Sushil K. Sharma, "Enterprise resource planning: an integrated strategic framework", Int. J. Management and Enterprise Development, Vol. 4, No. 5, 2007, P 558 .
- <sup>36</sup> Jinyoung Lee, Keng Siau, and Soongoo Hong, 'Enterprise Integration with ERP and EAI COMMUNICATIONS OF THE ACM', February 2003/Vol. 46, No. 2, P54.
- <sup>37</sup> Karl Kurbel, "Enterprise Resource Planning and Integration", Encyclopedia of information science and technology, Idea Group Inc, USA, 2005, P 1075.
- <sup>38</sup> Larry Bensimhon , Aldo Levy , Georges Pariente, "Organizational Consequences Linked to the Incorporation of ERP into Companies' Service-marketing Activities", Journal of Internet Banking and Commerce JIBC, December 2009, Vol. 14, No. 3, P03.
- <sup>39</sup> Hamada H. Ghenniwa, Michael N. Huhns, "Marketplace Architecture for Enterprise Integration", Encyclopedia of information science and technology, Idea Group Inc, USA, 2005, P 1905.
- <sup>40</sup> Extraction-Transformation-Loading (ETL) A key transitional set of steps in migrating data from the source systems to the database housing the data warehouse.
- <sup>41</sup> Enterprise Application Integration (EAI) Extranets provide the ERP II system with a portal and a platform for integration with other systems inside or outside the corporation. EAI provides the support for automating processes across various IT platforms, systems and organizations.
- <sup>42</sup> David Loshin, "Business Intelligence: THE SAVVY MANAGER'S GUIDE", Elsevier. USA, 2003, P37.
- <sup>43</sup> Karl Kurbel, "Enterprise Resource Planning and Integration, "Encyclopedia of information science and technology", Idea Group Inc, USA, 2005, P 1076.
- <sup>44</sup> Mark I. Hwang, "Enterprise Resource Planning and Systems Integration", Encyclopedia of information science and technology, Idea Group Inc, USA, 2005, P 1083.
- <sup>45</sup> Jinyoung Lee, Keng Siau, and Soongoo Hong, "Enterprise Integration with ERP and EAI COMMUNICATIONS OF THE ACM", February 2003/Vol. 46, No. 2, P56.
- <sup>46</sup> John Loonam, Joe McDonagh, Principles, ' Foundations & Issues in Enterprise Systems', Idea Group Inc, USA, 2005, P02.
- <sup>47</sup> Mark I. Hwang, Op.Cit, P 1083.
- <sup>48</sup> Cindy M. Jutras, 'ERP OPTIMIZATION : Using Your Existing System to Support Profitable E-Business Initiatives', CRC Press LLC, USA, 2003,P145.
- <sup>49</sup> Supply Chain Management (SCM) The integration of all activities in the value chain that provide products, services and value to customers. These activities include purchasing, materials management, production planning and control, inventory control and distribution and delivery.
- <sup>50</sup> Product lifecycle management (PLM) is the process of managing the entire lifecycle of a product from inception, through engineering design and manufacture, to service and disposal of manufactured products. PLM integrates people, data, processes and business systems and provides a product information backbone for companies and their extended enterprise.
- <sup>51</sup> Business Intelligence (BI) are the set of strategies, processes, applications, data, technologies and technical architectures which are used to support the collection, data analysis, presentation and dissemination of business information.
- <sup>52</sup> Business to Business (B2B) E-procurement systems improves the efficiency of the procurement process by automating and decentralizing the procurement process.
- <sup>53</sup> Efraim T, Linda V, Janice C. Sipion, Gregory R. Wood, Op.Cit, P292.
- <sup>54</sup> John Loonam, Joe McDonagh, Op. Cit, P13.
- <sup>55</sup> Bernard Grabot , Anne Mayère, Isabelle Bazet, "ERP Systems and Organisational Change A Socio-technical Insight", Springer, UK, 2008, P10.
- <sup>56</sup> E-Business: The use of the Internet along with other electronic means and technologies to conduct within business, business-to-consumer, business-to-business, and business-to-government interactions.
- <sup>57</sup> Cindy M. Jutras, "ERP OPTIMIZATION : Using Your Existing System to Support Profitable E-Business Initiatives", CRC Press LLC, USA, 2003,P14.
- <sup>58</sup> James A. O'Brien, George M. Marakas, Op.Cit, P327.
- <sup>59</sup> John Loonam, Joe McDonagh, Principles, Op.Cit, P09-12.
- <sup>60</sup> John Loonam, Joe McDonagh , Op.Cit, P15.
- <sup>61</sup> Anil Kumar Gupta , "Quality Assurance for Dynamics AX-Based ERP Solutions", Packt Publishing, UK, 2008, P10.
- <sup>62</sup> Critical Success Factors, A methodology for managing projects and firms that concentrates on the areas where things must go right if the endeavor is to flourish.
- <sup>63</sup> John Loonam, Joe McDonagh, Op.Cit, P19.

**Notes and References:**

- <sup>1</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, "Management Information Systems: MANAGING THE DIGITAL FIRM", TWELFTH EDITION, Pearson Education, USA, 2012, P337.
- <sup>2</sup> Efraim T, Linda V, Janice C. Sipior, Gregory R. Wood, "Information Technology for Management : Improving Strategic and Operational Performance", 8<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, USA, 2011, P289.
- <sup>3</sup> James A. O'Brien, George M. Marakas, "MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS", Tenth Edition, McGraw-Hill, USA, 2011, P320.
- <sup>4</sup> Efraim T, Linda V, Janice C. Sipior, Gregory R. Wood, Op.Ct, P291.
- <sup>5</sup> Carol V. Brown, Daniel W. DeHayes, Jeffrey A. Hoffer, E. Wainright Martin, William C. Perkins, "Managing Information Technology", Seventh Edition, Prentice Hall, USA, 2012, P198.
- <sup>6</sup> Liaquat Hossain, Jon David Patrick and M.A. Rashid , "Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges", Idea Group Publishing , USA, 2002, P18.
- <sup>7</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Op.Cit, P337.
- <sup>8</sup> Thomas F. Wallace, Michael H. Kremzar, "ERP: Making It Happen The Implementers' Guide to Success with Enterprise Resource Planning", John Wiley & Sons, Canada, 2001, P05.
- <sup>9</sup> Liaquat Hossain, Jon David Patrick and M.A. Rashid , Op.Cit, P17.
- <sup>10</sup> Material Requirements Planning Systems (MRP) Processes that use bills of materials, inventory data and a master productions schedule to time phase material requirement, releasing inventory purchases in a manner that reduces inventory investment yet meets customer requirements.
- <sup>11</sup> Thomas F. Wallace, Michael H. Kremzar, Op.Cit, P06.
- <sup>12</sup> Manufacturing Resources Planning (MRPII) Extends MRP by addressing all resources in addition to inventory. MRPII links material requirements planning with capacity requirements planning avoiding over and under shop loading typical with MRP.
- <sup>13</sup> John Loonam, Joe McDonagh, "Principles, Foundations & Issues in Enterprise Systems", Idea Group Inc, USA, 2005, P07.
- <sup>14</sup> Thomas F. Wallace, Michael H. Kremzar, "ERP: Making It Happen The Implementers' Guide to Success with Enterprise Resource Planning", John Wiley & Sons, Canada, 2001, P12.
- <sup>15</sup> Business process re-engineering (BPR) is a business management strategy, originally pioneered in the early 1990s, focusing on the analysis and design of workflows and business processes within an organization. BPR aimed to help organizations fundamentally rethink how they do their work in order to dramatically improve customer service, cut operational costs, and become world-class competitors.
- <sup>16</sup> John Loonam, Joe McDonagh, Principles, Foundations & Issues in Enterprise Systems, Idea Group Inc, USA, 2005, P13.
- <sup>17</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Op.Ct, P339.
- <sup>18</sup> Anil Kumar Gupta , "Quality Assurance for Dynamics AX-Based ERP Solutions", Packt Publishing, UK, 2008, P09.
- <sup>19</sup> Customer Relationship Management (CRM) An approach that manages in an integrated manner all business processes that directly involve customers, in an effort to build long-term and sustainable relationships with customers.
- <sup>20</sup> James A. O'Brien, George M. Marakas, Op.Cit, P324.
- <sup>21</sup> Business process management (BPM) is a field in operations management that focuses on improving corporate performance by managing and optimizing a company's business processes.
- <sup>22</sup> Lars Brehm and Rainer Schmidt, "Potential Benefits of Using Social Software in ERP-Based Business Process Management , Multidimensional Views on Enterprise Information Systems: Proceedings of ERP Future 2014", Springer , Switzerland, 2016, P82.
- <sup>23</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Op.Cit, P338 .
- <sup>24</sup> Lars Brehm and Rainer Schmidt, Op.Cit, P73;
- <sup>25</sup> Efraim T, Linda V, Janice C. Sipior, Gregory R. Wood, Op.Cit, P288.
- <sup>26</sup> John Loonam, Joe McDonagh, Op.Cit, P08.
- <sup>27</sup> Liaquat Hossain, Jon David Patrick and M.A. Rashid , Op.Cit, P20.
- <sup>28</sup> Database management system (DBMS) is a computer software application that interacts with the user, other applications, and the database itself to capture and analyze data. A general-purpose DBMS is designed to allow the definition, creation, querying, update, and administration of databases.
- <sup>29</sup> James A. O'Brien, George M. Marakas, Op.Ct, P326.
- <sup>30</sup> Efraim T, Linda V, Janice C. Sipior, Gregory R. Wood, Op.Cit, P295;
- <sup>31</sup> Larry Bensimhon , Aldo Levy , Georges Pariente, Op.Cit, P19.
- <sup>32</sup> Efraim T, Linda V, Janice C. Sipior, Gregory R. Wood, Op.Cit, P297.
- <sup>33</sup> Return On Investment (ROI) ROI measures the amount of return on an investment relative to the investment's cost.
- <sup>34</sup> Nava Pliskin and Marta Zarotski, "Big-Bang ERP Implementation at a Global Company", Idea Group Publishing, USA, 2000, P14.

the business processes are aligned, or realigned, with the ERP package, and how the elements of change are integrated into the overall ERP strategy.<sup>63</sup>

#### CONCLUSION :

Today's enterprises must create its integration with its information systems through the introduction of an efficient, flexible, and communication system that greatly enhances the integration, coordination, and collaboration of people and resources in an organization. Although traditional information systems offers a certain degree of integration, it is in general limited, fractural, and static in nature. An organization needs an ICT that is integrated, comprehensive, dynamic, and adaptive. This would enable an enterprise to have agility and flexibility as well as standardization and compatibility through the Internet (allowing for efficient e-commerce, e-business, m-commerce, for example). With new achievements in information and communication technologies ICT, companies are vulnerable if they do not respond to those technologies in a fast and proper way. Core competencies, however, are nearly always built from understanding the differences and similarities between the ways of doing business and desired new technologies. Top management should first strive to understand their business and needs for enterprise integration, and then select a methodology of enterprise integration. The introduction of ERP is a first step towards integration but it also brings new challenges in creating a truly integrated enterprise to achieve agility and flexibility in organizations, there should be a greater degree of communication, coordination, and cooperation in human factors as well as information and communication technologies ICT. Companies that have the vision, strategy, and support mechanisms for achieving integration of all applications including ERP systems. Their essence comprises technology changes that will affect (a) business strategy and (b) fundamental ideas as to how better to serve the customer, make and deliver a product or service, and compete more efficiently, effectively, and profitably.

evolving—adapting to developments in technology and the demands of the market. Four important trends are shaping ERP's continuing evolution: improvements in integration and flexibility, extensions to e-business applications, a broader reach to new users, and the adoption of Internet technologies. Companies that installed ERP systems pressured software vendors to adopt more open, flexible, standards-based software architectures. The growth of the Internet and corporate intranets and extranets prompted software companies to use Internet technologies to build Web interfaces and networking capabilities into ERP systems. These external links signalled a move toward the integration of internal-facing ERP applications with the external-focused applications of supply chain management (SCM) and a company's supply chain partners. Of course, the goal of these software suites is to enable companies to run most of their business processes using one Web-enabled system of integrated software and databases, instead of a variety of separate e-business applications.<sup>58</sup> Future ERP packages need to pay constant attention to technological advances and organisational needs. Such attention will increase package functionality and continued ERP growth. However, with the emergence of Internet technologies, implementation upgrade difficulties and cost of ownership have been dramatically reduced. The future of ERP packages will therefore involve constant technological configuration in order to meet changing organisational demands. Greater emphasis will be placed on total supply chain integration, with various new technologies offering such extensions, and inter-enterprise integration promising to be the penultimate prize. ERP packages will also be expected to act as knowledge warehouses and support decision-making and corporate intelligence. ERP packages will no longer be exclusive to large corporations; instead the SME market promises to be the most lucrative from a vendor perspective over the forthcoming years.<sup>59</sup>

II. 3. ERP Limitations and challenges for the integration: Like all ICT systems, there are as many limitations as there are benefits for enterprise systems. These issues will now be discussed. Excessive focus on technical aspects to the detriment of business aspects has been identified as a leading factor for many ERP failures. The reasons they give for such costs are due to the scale of business process reengineering (BPR) and change management issues involved in the implementation of the software. ERP packages can be structured, systematic packages that make the organisation "fit" the software rather than the software fit to the needs of the enterprise, that is, inhibiting organisational flexibility. This level of inflexibility can prohibit organisational change and business process growth. It pushes companies toward full integration, and changes various business processes into generic ones even if the company wants to customise some of these business processes. Another problem for ERP packages is the cost of workarounds and upgrades in specific modules, particularly when an organisation is customising the package to suit organisational business needs.<sup>60</sup> Other challenges of ERP systems:<sup>61</sup>

- Customization is limited in many situations: ERP system should readily allow partners and customers to customize and get the most out of the system to realize their full potential.
- The need to reengineer business processes: Businesses may not be willing to reengineer their business processes as they are using time-proven processes suitable for their custom needs and conditions.
- Rigidity: ERP solutions may be too rigid for specific organizations that are either new or want to move in a new direction in the near future.

With outcomes such as these there are clearly obvious challenges facing organisations implementing ERP packages. Many process models tend to move through the implementation process using CSFs<sup>62</sup> as benchmarks, without paying adequate attention to the organisational and human elements of the project. The second part of the suggested answer cuts to the very core of an ERP's existence, that is, questioning their nature to promise "seamless integration". ERP packages are comprised of two types of integration: these are technological and organisational integration. Technological integration can ever only be successful if there is organisational alignment between the technology and business processes of the enterprise. Organisational integration relates to how

Companies that succeeded in integrating their systems enjoyed tremendous competitive advantage and reaped huge rewards in sales and market shares by offering unprecedented customer values. Systems integration has been an important topic ever since businesses started using mainframes to support their back-office operations.<sup>44</sup> As organizations become more complex and diverse in the global context, it becomes nearly impossible for organizations to implement their global business concepts without enterprise integration. Enterprise integration should enable organizations to become more agile and flexible. To achieve agility and flexibility, it is necessary to have both technical and behavioural integration. Conversely, it can be argued that behavioural integration is critical to the success of enterprise integration. The technical integration can be a success but if the organization is not going to internalize the enterprise system, the entire project is a failure. As such, to achieve the maximum benefit and impact from enterprise integration, we need to have both successful technical and behavioural integration.<sup>45</sup>

II. 1. Integration through ERP : Organisations have introduced enterprise systems in order to reduce problems associated with legacy systems, cope with year 2000 challenges, offer the firm greater competitive advantages, compete globally, and to assist the company achieve a single “integrated” technological platform. With organisations stressing the need for greater supply chain integration, these systems offer the first glimmer of hope to achieve such integration. Continued technological advances “extend” current ERP packages along the supply chain, with future systems focusing on the penultimate goal, that is, inter-enterprise integration.<sup>46</sup> ERP represents a major commercial solution that enables companies to integrate business operations across functions. Due to the extreme complexity of the software and the major changes required in the associated business processes, many ERP projects were abandoned or had their scope dramatically reduced. As a result, a typical company only implements a very small portion of an ERP package. Many companies continue to rely on their legacy systems or special software to support their operations. Integration of ERP with various enterprise applications remains a challenge.<sup>47</sup> The requirement to integrate diverse information assets continues to grow, whether it stems from the proliferation of business applications, growth by acquisition or the need to interoperate within an integrated business community. Integration can be at the data level or require the application of business rules, policies or basic logic. Whether the desired result is shared data, shared logic or simply a unified or consolidated view of your business, you will be faced with choices. You may wind up replacing systems or writing custom interfaces. Or you may turn to enabling technologies to blend old technology with new in order to achieve that all-important, emerging metric of interoperability.<sup>48</sup> An ERP integrates functions, including a suite of ICT modules that can be purchased as needed by the company. The core ERP functions are integrated with other systems or modules that are bolted-on, including SCM<sup>49</sup>, PLM<sup>50</sup>, CRM, and BI<sup>51</sup>. The ERP interfaces with legacy applications through an enterprise application integration (EAI) layer and with external business partners through a B2B<sup>52</sup> gateway . EAI is middleware that connects and acts as a go-between for applications and their business processes.<sup>53</sup> The introduction of an ERP package assists in integrating a firm’s business processes and removing disjointed legacy systems, unstable ICT architectures, and ICT expenditure related to maintenance of these systems.<sup>54</sup>

II. 2. New Developments in ERP Integration : ERP systems have to become social systems able to address both their technical and organisational challenges, questioning the compatibility and possible synergy between information system efficiency and organisational work, taking into account the information and communication issues, and the technology as a social construct. This will ask for combining and developing technical and organisational knowledge through a renewed collaboration between computer and engineer scientists and social scientists, that is to say, going further in the debate between different disciplines.<sup>55</sup> ERP systems have provided companies with a backbone for managing internal business processes and controlling transaction level activity at an arm’s length from their suppliers and customers, but now businesses must take the next step, shifting their focus outward. Are you ready? E-transformation is not a single giant step, but a series of smaller steps that become a journey to full E-business<sup>56</sup> integration.<sup>57</sup> Today, ERP is still

many internal and external factors and has a great impact on the organisation in terms of the risks involved and the opportunities provided.<sup>35</sup>

II. Enterprise Integration: The highly competitive nature of the current business environment creates tremendous pressure for global company operations. Global organizations strive for agility and flexibility in order to cope with rapid changes in both internal and external environments. To rapidly respond to a changing environment, an enterprise must integrate business functions into a single system efficiently utilizing ICT, and share data with third-party vendors and customers.<sup>36</sup> The lack of integration of information systems has created a variety of problems. The most serious ones among those problems are the following:<sup>37</sup>

- Redundancy, i.e., the same information is stored and maintained several times.
- Inconsistency, i.e., information about the same entity stored in different places is not the same.
- Lack of integrity, i.e., databases where such information is stored are not correct.

The types of company that ought to switch to this method of integrating:<sup>38</sup>

- The problem of managing innovation : Advances in computing do not come only from inventions. There are also successful innovations
- Process innovation : This involves the setting up or adoption of new methods of organization, development, production, or distribution.
- Breakthrough innovation : An innovation is said to be a breakthrough when it completely changes the way in which customers use it.
- All the big firms have gone through the same technologic cycles : Individual choices may have been different, technologic breakthroughs are unifying by nature.

Enterprise Integration also refers to the plans, methods, and tools aimed at modernizing, consolidating, and coordinating software applications among a group of businesses or organizations that interact as consumers and suppliers. Enterprise integration might involve developing a total view of the organizations' businesses and applications, seeing how existing applications fit into the new model, and then devising ways to efficiently reuse what already exists while adding new applications and data. Enterprise integration is done for the mutual benefit of all organizations involved.<sup>39</sup> A successful program supplies an intelligence capability that both draws on enterprise data resources and is available as a resource across the enterprise. This implies that there must be well-defined processes for integrating information from multiple sources, whether it means merging data sets aggregated and deposited at a staging area or providing the means for integrating collections of data instances as they move through articulation points in the enterprise. Extract/transform/load (ETL<sup>40</sup>) processing, enterprise application integration (EAI<sup>41</sup>), and Web Services are all examples of process architectures designed for enterprise integration.<sup>42</sup> The Integration of information systems can be considered from several perspectives: from the data, the functions, the operations, the processes, the methods, and the software perspectives. The most important aspects are data integration, operations integration, process integration, and software integration:<sup>43</sup>

- Integration of data means that data models and databases are unified so that all departments of an enterprise use the same data entities, with the same values.
- Integration of operations requires connecting individual operations, or steps of a business process, with preceding or succeeding operations, respectively.
- Integration of processes means that interfaces between different business processes are explicitly considered.
- Integration of software means that different programs, e.g., information systems for different business functions, can run together and use each other's data and operations.

conversion and testing were other causes of failure. In many cases, ERP failures were also due to overreliance by company or ICT management on the claims of ERP software vendors or on the assistance of prestigious consulting firms hired to lead the implementation. The following experience of a company that did it right gives us a helpful look at what is needed for a successful ERP implementation.<sup>29</sup> Many managers assume that success or failure depends on the software and, furthermore, that a failure is the fault of the software that's purchased or licensed. In reality, 95 percent of a project's success or failure is in the hands of the company implementing the software, not the software vendor. These ERP experts were given a list of five factors and asked to select only one of them as most important. The sixth alternative was all five factors. The results are:<sup>30</sup>

1. Strong program management: 6 percent
2. Executive support and buy-in: 19 percent
3. Organizational change management and training :13 percent
4. Realistic expectations: 8 percent
5. Focus on business processes: 5 percent
6. Interaction of all five factors: 49 percent

That is, 49 percent of the ERP experts have found that success depended on all five factors. Stated another way, nearly half of the experts indicated that the failure of any one of these five factors would or could cause the ERP to fail.

There are also two ways to make the move to ERP successfully.<sup>31</sup>

- The first is limited to firms that already have the good management practices recognized by installed ERPs. The transfer of existing procedures into the ERP is simple, and the firm can retain its operating methods while also benefiting from the advantages of ERP's data integration.
- The second applies to firms that have made poor choices and find themselves with incomplete systems that enable a partial integration, i.e., an introduction. These architectures often improved matters at one time, but have since shown their limits and shortcomings. The sooner and the more completely the firm abandons its use of them, the fewer problems it will face when it migrates to an ERP. Although the above solution may be costly and difficult to implement, such firms must set aside their former software and move on, without regrets, to a comprehensive solution.

Despite their potential benefits, not all companies invest in ERP, typically because they are unable to meet or overcome the following requirements:<sup>32</sup>

- Applications must be tightly aligned with well-defined and well-designed business processes, which is a standard that few enterprises are able to achieve.
- Selecting the appropriate ERP is time-consuming, complex, and expensive.
- Business processes must be modified to fit the software.
- Initial costs to purchase or lease and set up the ERP may be extremely high.
- The complexity of the applications might make it too difficult for employees to use the ERP correctly for maximum efficiency and Return On Investment ROI<sup>33</sup>.

Management practices contributed to success as well. Contractual arrangements with vendors worked well and good working relationships were maintained within the implementation teams. Project management adhered to the following principles: the partial scope of the implementation was not changed during the project, except for adding the maintenance module, software modifications were avoided as much as possible; and sufficient investment was made in testing, data conversion, and user training.<sup>34</sup> ERP implementations are not only costly, time and resource consuming but are difficult to manage and measure its success. ERP implementation involves

*Information and communication technology and enterprise integration with Enterprise resource planning systems* and upwards”, also called post-go-live or post implementation phase, “encompasses the ongoing maintenance and enhancement of the ERP system and relevant business processes. Additionally, proposes an additional phase called “transformation”, which is linked to introduction of new business models or major changes in customer structure. Similar effects on the ERP system can be experienced with mergers and acquisitions or carve-outs.<sup>24</sup> Implementing an enterprise system is the most important and challenging phase because it requires extensive changes in processes, people, and existing systems. Three required changes are:<sup>25</sup>

1. Redesign of business processes. Processes need to be simplified and redesigned so that they can be automated, either totally or partially. Tasks that are no longer necessary are removed from the processes.
2. Changes in how people perform their jobs. Jobs and how they are performed will change to accommodate the new processes. Enterprise systems require retraining of end users, whose productivity will slow initially as they adjust to a new way of doing their jobs.
3. Integration of many types of information systems. Integrating information systems is necessary so that data can flow seamlessly among departments and business partners.

I. 5. Characteristics of Enterprise Systems : The distinct characteristics of ERPs include integration, the nature of the ERP package, best practices, assembly requirements, and the evolutionary nature of these systems. A brief review of each of these characteristics is now offered. From an integration perspective, one of the core functions of an ERP, in comparison to all integration technologies, is its promise to “seamlessly integrate” all information flowing throughout the organisation. Another characteristic unique to ERP is the suite of best practices afforded to implementing organisations. Enterprise systems are built to support generic business processes that may differ substantially from the way the implementing organisation does business. From a technical perspective the term “seamless integration” seems slightly flawed when considering enterprise systems. Finally, like all ICT systems, ERP systems are constantly evolving and changing.<sup>26</sup> An ERP system is required to have the following characteristics:<sup>27</sup>

- Modular design comprising many distinct business modules such as financial, manufacturing, accounting, distribution, etc.
- Use centralized common database management system (DBMS)<sup>28</sup> ,
- The modules are integrated and provide seamless data flow among the modules, increasing operational transparency through standard interfaces ,
- They are generally complex systems involving high cost ,
- They are flexible and offer best business practices ,
- They require time-consuming tailoring and configuration setups for integrating with the company’s business functions ,
- The modules work in real time with online and batch processing capabilities ,

They are or soon they will be Internet-enabled, The modules of an ERP system can either work as stand-alone units or several modules can be combined together to form an integrated system.

I. 6. Understanding ERP success and failure factors : In almost every case, the business managers and ICT professionals of these companies underestimated the complexity of the planning, development, and training that were needed to prepare for a new ERP system that would radically change their business processes and information systems. Failure to involve affected employees in the planning and development phases and to change management programs, or trying to do too much too fast in the conversion process were typical causes of failed ERP projects. Insufficient training in the new work tasks required by the ERP system and failure to do enough data

- Quality and efficiency . ERP creates a framework for integrating and improving a company's internal business processes that results in significant improvements in the quality and efficiency of customer service, production, and distribution.
- Decreased costs . Many companies report significant reductions in transaction processing costs and hardware, software, and ICT support staff compared to the non integrated legacy systems that were replaced by their new ERP systems.
- Decision support . ERP provides vital cross-functional information on business performance to managers quickly to significantly improve their ability to make better decisions in a timely manner across the entire business enterprise.
- Enterprise agility . Implementing ERP systems breaks down many former departmental and functional walls or "silos" of business processes, information systems, and information resources. This results in more flexible organizational structures, managerial responsibilities, and work roles, and therefore a more agile and adaptive organization and workforce that can more easily capitalize on new business opportunities.

ERP can also provide substantial benefits to the different phases of business process management BPM<sup>21</sup> activities and social software provide an extra benefit for the enterprise by overcoming the information-pass-on-barrier and fostering process innovation while management attention to business process improvement is reduced. Additionally, social business process management has also the potential to reduce the mismatch of a companies' business process models with the in reality performed processes—the model-reality-divide.<sup>22</sup> Business processes supported by ERP systems are:<sup>23</sup>

1. Financial and accounting processes, including general ledger, accounts payable, accounts receivable, fixed assets, cash management and forecasting, product-cost accounting, cost-center accounting, asset accounting, tax accounting, credit management, and financial reporting.
2. Human resources processes, including personnel administration, time accounting, payroll, personnel planning and development, benefits accounting, applicant tracking, time management, compensation, workforce planning, performance management, and travel expense reporting.
3. Manufacturing and production processes, including procurement, inventory management, purchasing, shipping, production planning, production scheduling, material requirements planning, quality control, distribution, transportation execution, and plant and equipment maintenance.
4. Sales and marketing processes, including order processing, quotations, contracts, product configuration, pricing, billing, credit checking, incentive and commission management, and sales planning.

If companies want to reap the maximum benefits from enterprise software, they must change the way they work to conform to the business processes in the software. Although initially designed to automate the firm's internal "back-office" business processes, enterprise systems have become more externally-oriented and capable of communicating with customers, suppliers, and other entities.

1. 4. ERP-Life Cycle Phases : There are four phases : "Chartering" phase contains several activities like preparing the business case for the ERP system adoption, the ERP vendor selection, the decision on the project and the set-up of the project organization. "Project" phase is the one generally associated with an ERP system, i.e. the implementation of an ERP system in the adopting enterprise until the system and the end users are "up and running". After the going life until "normal operation" has been achieved, this phase is called "Shakedown". The intention of the implementation project is to minimize this phase and the related impact. The phase "onwards

*Information and communication technology and enterprise integration with Enterprise resource planning systems* packages distinct from other ICT investments.<sup>13</sup> The fundamentals of ERP are the same as with MRP II. However, thanks in large measure to enterprise software, ERP as a set of business processes is broader in scope, and more effective in dealing with multiple business units. Financial integration is even stronger. Supply chain tools, supporting business across company boundaries, are more robust.<sup>14</sup>

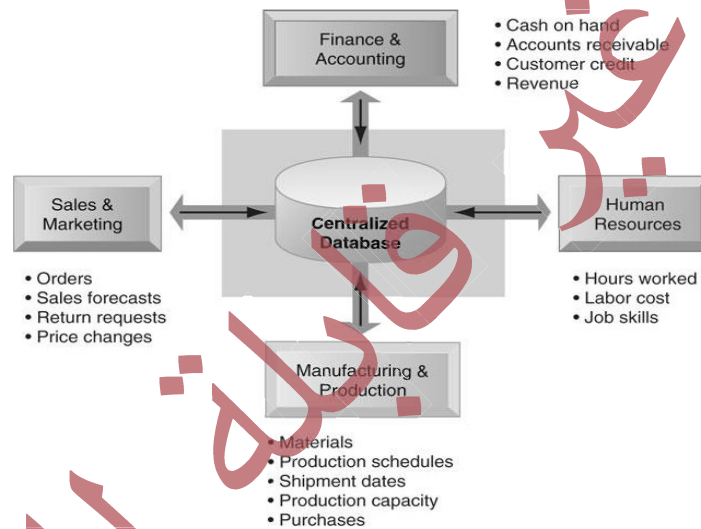
I. 3. ERP System Benefits : One of the main benefits for introducing an ERP package is to achieve greater operational benefits. New advances in technology, and ERP packages, will make decision making a core part of the ERP package. Such benefits in management will invariably allow for greater strategic benefits. ERP packages can assist in building strategic partnerships, supporting alliances, creating new business opportunities and markets and developing a competitive advantage for the firm. ERP packages afford organisations with an opportunity to implement an integrated ICT plan, that is, greater ICT infrastructure benefits. ERP packages also support organisational change and business process reengineering BPR<sup>15</sup>, therefore providing the firm with new organisational benefits. An ERP package facilitates organisational cultural change by allowing the ERP package to give the enterprise a specific vision.<sup>16</sup> Enterprise systems also help firms respond rapidly to customer requests for information or products. Enterprise systems provide much valuable information for improving management decision making. Enterprise software includes analytical tools for using data captured by the system to evaluate overall organizational performance. Enterprise system data have common standardized definitions and formats that are accepted by the entire organization. Performance figures mean the same thing across the company. Enterprise systems allow senior management to easily find out at any moment how a particular organizational unit is performing, determine which products are most or least profitable, and calculate costs for the company as a whole.<sup>17</sup> Other benefits of an ERP System are :<sup>18</sup>

- Reduced operating costs by better planning (and hence improved resource utilization) ,
- Lower inventory control cost due to better visibility and efficiency ,
- Cost savings due to reduction in duplicated efforts ,
- Reduction in non-value added activities (lean processing) ,
- Improved capacity utilization due to efficient operations ,
- Lower CRM<sup>19</sup> cost due to better customer expectation management i.e. meeting timeline and cost savings due to improved operational control,
- Adherence to defined process ,
- Improvement in decision making through more accurate and real-time data as well as historic data
- Availability of instant information to all concerned organs of the business
- Data standardization and accuracy across the enterprise as it allows Single Point of Entry (i.e. at the source of that data), and hence single source of truth ,
- Reduced Lead and Cycle Times and hence ease in meeting customer expectations regarding timelines ,
- Improved planning and forecasting due to availability of historical data and analysis data,
- Better financial control through extended capabilities for financial estimations, analysis of cash flow, and monitoring of various transactions.

ERP systems can generate significant business benefits for a company. Many companies have found major business value in their use of ERP in several basic ways:<sup>20</sup>

*Information and communication technology and enterprise integration with Enterprise resource planning systems* and supports its external business processes. ERP applications are modular, and the modules are integrated with each other to expand capabilities. An ERP helps managers run the business from front to back.<sup>4</sup> ERP system differs from earlier approaches to developing or purchasing business applications in at least two ways. First, the ERP modules are integrated, primarily through a common set of definitions and a common database. Second, the ERP modules have been designed to reflect a particular way of doing business.<sup>5</sup> The architecture of the software facilitates transparent integration of modules, providing flow of information between all functions within the enterprise in a consistently visible manner. Corporate computing with ERPs allows companies to implement a single integrated system by replacing or reengineering their mostly incompatible legacy information systems.<sup>6</sup> When new information is entered by one process, the information is made immediately available to other business processes. Management could obtain information at any point in time about how the business was operating. The system could also generate enterprise-wide data for management analyses of product cost and profitability.<sup>7</sup> ERP is also helping to transform our industrial landscape. It's making possible profound improvements in ERP: the way manufacturing companies are managed. A half century from now, when the definitive industrial history of the twentieth century is written, the evolution of ERP will be viewed as a watershed event.<sup>8</sup>

Figure 1-1 How Enterprise Resource Planning work



Source: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, "Management Information Systems: Managing the digital firm", Twelfth edition, Pearson Education, USA, 2012, P338.

I. 2. The Evolution of ERP Systems: The evolution of ERP systems closely followed the spectacular developments in the field of computer hardware and software systems. During the 1960s most organizations designed, developed and implemented centralized computing systems, mostly automating their inventory control systems using inventory control packages.<sup>9</sup> ERP began life as Material Requirements Planning (MRP)<sup>10</sup>, an outgrowth of early efforts in bill of material processing. MRP's inventors were looking for a better method of ordering material and components, and they found it in this technique.<sup>11</sup> In simplest terms, MRP systems involved the calculation of quantities of materials and the times they were required in order to improve operations within manufacturing organisations. MRPII<sup>12</sup> systems were to extend upon this concept during the 1970s, and encompassed new functionality like sales planning, capacity management and scheduling. However, during the 1980s companies began to realise that profitability and customer satisfaction. By the early 1990s, with continued growth in package functionality and the need for greater organisational integration, ERP packages began to emerge. In response, software companies provided a myriad of application tools that promised enterprise integration of all kinds and for every company. Comprehending the nature of these vendor packages and their promises requires consideration of the generic characteristics that make ERP

## ***Information and communication technology and enterprise integration with Enterprise resource planning systems***

***BENTRIOU Mohamed***

***PhD student***

***P.TOUAHER Mohamed Touhami University of Algiers 3***

Abstract :

The enterprise integration with ERP systems is a complex undertaking with wide-reaching impact on key stakeholders including staff and customers. ERP Systems are the most integrated information systems that cut across various organizations as well as various functional areas. This paper presents an integrated view that could be useful for identifying the concepts which may help to clarify the role of the ERP systems in enterprise integration. They also offer a dynamic approach to understand ERP systems and its mechanisms for incorporating a company's specific functional elements. However, the ERP solution cannot replace every existing ICT tools of integration.

Keywords: Enterprise resource planning ERP, information system IS, information and communication technology ICT, Enterprise integration.

INTRODUCTION :

Today's enterprises must go beyond traditional goals of efficiency and effectiveness; they need to be intelligent in order to adapt and survive in a continuously changing environment and find the better ways to interact with their customers and provide better services with forcing businesses to continuously improve and innovate in terms of speed, flexibility, quality, service, cost and so on. The pace of improvement has to match, if not exceed the forces of change. Companies that succeeded in integrating their systems enjoyed tremendous competitive advantage and reaped huge rewards in sales and market shares by offering unprecedented customer values. Integration traditionally was done in a piece meal fashion and required custom coding that was both difficult and expensive. Attempts to develop enterprise wide integrated systems for the most part have failed. Commercial enterprise resource planning (ERP) systems, first appeared in the 1980s, were considered a major solution to the integration problem. However, it was soon found out that ERP could create its own integration problems, as discussed below.

1. Enterprise Resource Planning (ERP) Systems : Around the globe, companies are increasingly becoming more connected, both internally and with other companies. If you run a business, you'll want to be able to react instantaneously when a customer places a large order or when a shipment from a supplier is delayed. You may also want to know the impact of these events on every part of the business and how the business is performing at any point in time, especially if you're running a large company.<sup>1</sup> Here are three other insights related to enterprise systems to better understand the current state of enterprise systems and their potential:<sup>2</sup>

1. One of the ICT department's most important roles is to provide and support applications that enable workers to access, use, and understand the data.
2. Customer loyalty helps drive profits, but only for customers who are profitable to the company.
3. Inter organizational ISs play a major role in improving communication and integration among firms in a global supply chain.

1. 1. Enterprise Resource Planning (ERP) Systems definition : Enterprise resource planning is a cross-functional enterprise system driven by an integrated suite of software modules that supports the basic internal business processes of a company. ERP software suites typically consist of integrated modules of manufacturing, distribution, sales, accounting, and human resource applications.<sup>3</sup> ERP is the software infrastructure that links an enterprise's internal applications

*The gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes*

<sup>25</sup> M C Ilman « Nécessité et possibilité de mise en place du mécanisme de couverture du risque de change en Algérie»

<sup>26</sup> <http://www.bank-of-algeria.dz/html/marcheint1.htm>

<sup>27</sup> Le TCRE est la résultante de trois variables : le taux de change nominal du dinar (TCN) par rapport à une devise étrangère (euro, dollar...), le différentiel d'inflation (entre l'inflation en Algérie et l'inflation dans les pays dont relèvent les devises concernées) et le rapport des échanges entre l'Algérie et ses principaux partenaires.

<sup>28</sup> <http://www.lesoiralgerie.com/articles/2015/10/06/article.php?sid=185223&cid=41>

<sup>29</sup> Type de graphique : montagne, avec Indicateur : MM (moyenne mobile) de 30 jours.

<sup>30</sup> USD/DZD= 100,145.

<sup>31</sup> EUR/DZD= 108,595.

<sup>32</sup> EUR/DZD= 111,355.

<sup>33</sup> Average Exchange Rates : Devise de base: USD, Date de début: 1/1/2014, Date de fin: 31/12/2014.

<sup>34</sup> Average Exchange Rates : Devise de base: USD, Date de début: 1/1/2016, Date de fin: 31/12/2016.

<sup>35</sup> Type de graphique : montagne, avec Indicateur : MM (moyenne mobile) de 30 jours.

<sup>36</sup> <https://www.oanda.com/lang/fr/currency/average>.

<sup>37</sup> Average Exchange Rates : Devise de base: USD, Date de début: 1/1/2014, Date de fin: 31/12/2014.

<sup>38</sup> Average Exchange Rates : Devise de base: USD, Date de début: 1/1/2016, Date de fin: 31/12/2016.

<sup>39</sup> Le taux de change moyen annuel EUR/DZD en 2002= 77,519.

<sup>40</sup> Le taux de change moyen annuel EUR/DZD en 2016= 121,803.

<sup>41</sup> Au 31 décembre 1988 USD/DZD = 6.7. Au 31 décembre 1989 USD/DZD = 8.02.

Au 31 décembre 1990 USD/DZD = 10.47. Au 31 décembre 1991 USD/DZD = 21.38.

Au 31 décembre 1992 USD/DZD = 22.77. Au 31 décembre 1993 USD/DZD = 24.37.

<sup>42</sup> Le Règlement n° 91-07 du 14 Août 1991 portant règles et conditions de change. Le règlement N°91-07 a déterminé les règles et conditions de changes par quelques techniques de couverture permettant aux entreprises de se protéger contre le risque de change.

<sup>43</sup> Les deux instructions de la BA (l'instruction n° 30-91 et de l'instruction n° 28-93) ont pour objet de définir les conditions et les modalités pratiques de l'achat de devises à terme avec décaissement de dinars au préalable et la livraison des devises à la levée du terme.

<sup>44</sup> L'instruction N° 14-94 du 09 avril 1994 abrogeant les instructions N° 30-91 du 27 octobre 1991 et de l'instruction N° 28-93 du 1<sup>er</sup> avril 1993.

<sup>45</sup> Selon article 2 du règlement n° 08-95 du 23/12/1995, relatif au marché des changes « Le marché interbancaire des changes est un marché entre banques et établissements financiers, intermédiaires agréés. Il regroupe toutes les opérations de change au comptant ou à terme entre monnaie nationale et devises étrangères librement convertibles».

<sup>46</sup> L Stemitsiotis « L'EURO ET LES PAYS PARTENAIRES MÉDITERRANÉENS » Revue d'économie financière, 113 numéros, France, 2010, P.75.

<sup>47</sup> 4 janvier 1999 : EUR/ USD = 1,1680      26 octobre 2000 : EUR/ USD = 0,8252

15 juillet 2002 : EUR/ USD = 1      28 décembre 2004 : EUR/ USD = 1,3633

20 septembre 2007 : EUR/ USD = 1,4051      15 juillet 2008 : EUR/ USD = 1,6038

<sup>48</sup> en 25 octobre 2013 EUR/DZD = 113,7275 (un niveau record jamais atteint par le dinar face à la monnaie unique européenne).

<sup>49</sup> Le mot cash flow est un mot anglais qui signifie en français les flux de liquidités que l'entreprise génère de ses activités. Le cash flow représente l'ensemble des flux de liquidités générés par les activités d'une société. Pour les analystes et les créanciers, il constitue un bon moyen d'appréhender la solvabilité et la pérennité d'une entreprise.

<sup>50</sup> PREG provision reçue en garantie.

***La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes***

de change. Théoriquement donc, l'Algérie dispose actuellement de quelques techniques et instruments de couverture. Parmi ces techniques, la réglementation algérienne en retient deux : le change à terme et les options, et ce, uniquement pour les transactions commerciales. La question de la couverture du risque de change se pose avec acuité surtout que la réglementation en la matière existe, mais l'application fait défaut.

**Bibliographie**

<sup>1</sup> Il s'agit du système Etalon-Or de Change (Gold Exchange Standard) établi par les accords de Bretton Woods en 1944 dans le but d'assurer la stabilité des taux de change. Dans ce système, le dollar US constituait le pivot et était convertible en or au taux fixe de 35 \$ l'once. Les autres monnaies étaient fixées par rapport au dollar.

<sup>2</sup> Le spéculateur d'origine hongroise bien connu des marchés financiers.

<sup>3</sup> L'expression des « 3D » a été inventée par Henri Bourguinat et a été particulièrement employée dans les années 80 et 90, période où elle a touché les pays industrialisés.

<sup>4</sup> Est un économiste français, spécialiste en économie et finances internationales.

<sup>5</sup> Consiste à abolir les réglementations entravant la liberté dans les opérations financières internationales.

<sup>6</sup> Le développement de la finance directe par rapport à la finance indirecte, c'est-à-dire le recours de plus en plus important aux marchés financiers internationaux sans passer par les intermédiaires financiers et bancaires.

<sup>7</sup> Désigne l'abolition des frontières segmentant les marchés financiers : segmentation des divers marchés nationaux, d'une part ; mais aussi segmentation, à l'intérieur d'un même pays, entre divers types de marchés financiers : marché monétaire, marché obligataire, marché des changes, marché à terme.

<sup>8</sup> Par l'intermédiaire du développement rapide des technologies de l'information et des moyens de communications dans les années 90.

<sup>9</sup> M Debeauvais et Y Sinnah « la gestion globale du risque de change » édition Economica, paris, 1992, p21.

<sup>10</sup> M Bellalah, « Gestion des risques de taux d'intérêt et de change », revue cairn.info, France, 2005, p19.

<sup>11</sup> J D DARS « La gestion des risques en entreprise » édition Gerso, France, 2013, P42.

<sup>12</sup> Norbert G. « Finance d'entreprise : les règles du jeu ». Les éditions d'organisations Paris, 1997, p.69.

<sup>13</sup> Daouas, A C Zenaidi et M G Trabelsi « techniques financières internationales et couverture du risque de change » édition centre de publication universitaire, Tunisie, 2007, p.15.

<sup>14</sup> Gargain M. et Sarvée-Crambert R « Gestion de trésorerie ». Edition Economica, Paris, 2004, p. 9.

<sup>15</sup> N V Praag « Gestion pratique du risque de change » édition Economica, paris, 1997, p11.

<sup>16</sup> S Oulouni s. « Gestion financière internationale ». Edition OPU, Paris, 2005, P. 49.

<sup>17</sup> M Daouas, A C Zenaidi et M G Trabelsi op.cit. P13.

<sup>18</sup> La réduction des délais, la diminution du volume des créances et des dettes en devises étrangères, la compensation en devises, l'influence sur le choix de la devise de transaction, et l'intégration des clauses d'indexation.

<sup>19</sup> L. ABADIE et C. MERCIER-SUISSA « finance internationale » édition ARMAND COLIN, France, 2011, p114.

<sup>20</sup> N V Praag op.cit. P1.

<sup>21</sup> M C Ilman « Risque de change en Algérie: Nécessité, opportunité et possibilité d'activation du mécanisme de couverture » journal le soir, 11/10/2015.

<sup>22</sup> Y Marquet « L'équilibre du marché des changes à terme et l'intervention des banques centrales ». In: Revue économique. Volume 27, n°1, 1976. p. 87.

<sup>23</sup> N.V. Praag op.cit. P13.

<sup>24</sup> M. Daouas, A.C Zenaidi et M.G Trabelsi op.cit. P148.

***La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes***

Le risque de change peut s'avérer très problématique pour nos entreprises. L'opérateur algérien ne peut pas connaître avec précision ses charges, alors que toute variation de cours Devises /Dinars Algérien entre la date de contrat et la date de transfert entraîne des pertes considérables qui peut facilement influencer sa position concurrentielle. Alors que le besoin de couverture du risque de change se fait sentir avec plus d'acuité, à la lumière de développement précédent, nous pouvons annoncer que les banques algériennes ne sont pas en mesure de procéder à des couvertures du risque de change. Il convient de relever que les victimes principales qui vont devoir assumer les conséquences néfastes, ce sont avant tout les entreprises algériennes et, à travers elles, les consommateurs algériens et l'économie nationale dans son ensemble. L'absence de produits de couverture contre le risque de change est devenue un sérieux handicap qui freine le développement et le fonctionnement des entreprises algériennes à l'international.

Dans l'état actuel des choses, en fait depuis 1996, il y a un semblant de marché de change dont les opérations se limitent exclusivement aux opérations de change au comptant qui s'opèrent dans le cadre de la convertibilité commerciale (transferts à effectuer au titre des paiements extérieurs).

Aujourd'hui encore, les banques dans leur ensemble demandent de leurs clients une provision du risque de change, pour couvrir leurs opérations de change dans le cadre des opérations du commerce extérieur. L'importateur algérien doit signer obligatoirement une attestation du risque de change par laquelle il dégage sa banque du risque de change éventuel. A cet effet, les banques algériennes exigent au préalable de leurs clients importateurs de constituer une PREG<sup>50</sup> pouvant atteindre 110% du montant du contrat. Les banques n'ont pratiquement aucun risque sur les opérations de change puisque la perte de change est complètement assumée par leurs clients importateurs. Pour nos entreprises, qui se retrouvent, malgré elles, privées de la possibilité de se couvrir contre le risque de change et qui seront désormais tenues de supporter des surcoûts financiers supplémentaires injustifiés, c'est leur compétitivité qui sera amoindrie.

**Conclusion**

L'économie algérienne a traversé, ces dernières années, une grave récession suscitée par l'effondrement des prix de pétrole. Ce ralentissement nous rappelle à chaque fois que l'Algérie est loin d'être compétitif. L'économie algérienne est une économie à faibles performances dont les finances dépendent essentiellement des recettes d'hydrocarbures. La volatilité de taux de change de la valeur du dinar algérien s'est fortement accentuée entre 2014 et 2016. Le taux de change est régulièrement incriminé lorsqu'il s'agit de déplorer la perte de compétitivité des entreprises importatrices algériennes. Face à la forte dépréciation du dinar qui a suivi la crise pétrolière, les opérateurs algériens ont prêté davantage attention au risque de change.

L'état des lieux sur le risque et leur gestion est nécessaire pour appréhender la situation dans les entreprises algériennes. De l'introduction qui précède, on peut tirer l'avantage que l'Algérie peut obtenir de l'utilisation des instruments financiers à terme ou produits couverture dérivés par les banques de la place et les entreprises, qu'elles soient importatrices ou exportatrices. Le travail a montré la nécessité, pour les entreprises algériennes, et la possibilité, pour les banques de la place, de mettre en place la couverture du risque de change.

Par deux reprises, en 2005 et en 2012, les entreprises privées, à travers leurs associations professionnelles avaient interpellé les pouvoirs publics (banque centrale et ministère des finances) pour faire ouvrir le guichet du change à terme, en vain. Sur un plan microéconomique, les produits de couverture permettent aux opérateurs économiques algériens d'évacuer les incertitudes liées aux fluctuations des cours de change et les pertes qui en découlent et de rationaliser leurs décisions d'importation, d'exportation et d'investissement. Les entreprises algériennes devront disposer sur le plan change d'un cadre favorable pour réussir le pilotage de leurs activités dans un marché de plus en plus globalisé. Les banques devront proposer aux opérateurs économiques, des instruments de couverture contre le risque de fluctuation des taux

*La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes*

couverture à terme. Ceci n'est tout simplement pas son métier. Il s'agissait alors d'une entorse à l'orthodoxie bancaire car ce rôle relève exclusivement du domaine des banques commerciales et autres institutions spécialisées.

En effet dans le cadre du programme de stabilisation, la Banque d'Algérie a institué (en vertu du règlement du CMC n°08-95 du 23/12/1995 et des deux instructions de la BA n° 78-95 et n° 79-95 du 26 et 27/12/1995 respectivement) un marché interbancaire des changes qui est un marché entre banques et établissements financiers où sont traitées toutes les opérations de change (vente et achat) au comptant ou à terme entre la monnaie nationale et les devises étrangères librement convertibles.

Ce nouveau marché interbancaire des changes comporte, comme le stipule l'article 2 du règlement 08-95<sup>45</sup>, deux compartiments :

- le compartiment de change au comptant (spot) ; et
- le compartiment de change à terme (forward).

Le marché interbancaire des changes, dans ses deux compartiments, et devait entrer en activité dès janvier 1996. Dans la réalité, le compartiment de change à terme n'a à ce jour jamais activé. Après la vague d'ajustement rapide ayant eu lieu entre 1988 et 1995, le taux de change du dinar a connu une relative stabilité. Par conséquent, le besoin de se couvrir de ce risque ne s'était pas fait sentir avec acuité. Et cette pratique fut tout simplement ignorée aussi bien par les entreprises que par les banques de la place et ce, au moins jusqu'au début des années 2000.

L'avènement de l'euro, est un événement économique et monétaire majeur pour l'Union européenne mais également pour ses partenaires, notamment les plus proches<sup>46</sup>. L'UE est le principal partenaire économique et financier de l'Algérie. Après l'introduction de l'euro<sup>47</sup>, le dinar algérien n'a pas cessé de se déprécier par rapport à la monnaie unique européenne. Le cours EUR/DZD est par conséquent passé de 67,3110 à 93,2988 entre 03/01/2000 et 30/12/2004. Le glissement continu du Dinar algérien par rapport à l'euro a pesé lourdement sur la compétitivité des entreprises importatrices. Ces entreprises ont enregistré d'importantes pertes de change. En effet, le dinar s'est situé sur une pente descendante, il a perdu 69% de sa valeur par rapport à l'euro entre janvier 2000 et novembre 2013<sup>48</sup>.

Il y a lieu de signaler cependant que la Banque d'Algérie en 2011 a pris des mesures visant à faire démarrer de change à terme (instruction n°04-2011 du 19 octobre 2011 modifiant et complétant l'instruction n°79-95 portant organisation et fonctionnement du marché interbancaire des changes). L'instruction n°04-2011 autorise les banques algériennes à effectuer entre elles des opérations de prêt et d'emprunt en devises librement convertibles sur le marché interbancaire des changes. Les opérations de prêt/emprunt peuvent porter sur une période allant jusqu'à 180 jours. Cela permet aux banques commerciales de la place de couvrir leur clientèle contre un éventuel risque de change. Les opérations susvisées par l'instruction n°04-2011 doivent être utilisées exclusivement à la couverture du risque de change sur les opérations d'importation et d'exportation de biens.

Plusieurs entreprises sont intimidées par le risque de change et évitent le recours au financement en devise pour ne pas avoir à y faire face. Les opérateurs algériens ont préféré recourir au paiement cash évitant ainsi tout risque de change. Le mode de financement « Cash » est demeuré le mode de financement dominant des importations. Cette procédure de financement exige la mobilisation immédiate des ressources financières de l'entreprise créant des tensions sur son cash flow<sup>49</sup>. Le recours en grande partie à ce mode de financement se justifie par l'absence d'un mécanisme permettant aux entreprises de se couvrir contre le risque de change.

7- L'impact de l'absence des outils de gestion du risque de change sur la compétitive des entreprises algériennes

**La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes**

Source : <https://www.oanda.com/lang/fr/currency/average>.

Concernant l'euro, la situation est encore plus grave, notamment, depuis l'été 2014, le taux de change moyen annuel<sup>36</sup> du dinar algérien s'est déprécié d'ordre de 13,28 %, passant de 107,522<sup>37</sup> EUR/DZD en 2014 à 121,803<sup>38</sup> EUR/DZD en 2016. Le glissement continu du Dinar algérien par rapport à l'euro a pesé lourdement sur la compétitivité des entreprises importatrices. Ces entreprises ont enregistré d'importantes pertes ou gain de change selon les fluctuations du taux de change. En effet, le dinar s'est situé sur une pente descendante, il a perdu 71,87% de sa valeur depuis sa mise en circulation en 2002<sup>39</sup> par rapport à 2016<sup>40</sup>.

Le 01 juin 2012, un euro cotait officiellement 95,099 EUR/DZD avant de glisser régulièrement jusqu'à atteindre son bas niveau 125,593 EUR/DZD en 3 juin 2016, un niveau record jamais atteint par le dinar face à la monnaie unique européenne. Au 28 mars 2017, il se situe à 118,587.

#### 6- La gestion du risque de taux de change en Algérie

A partir de 1987, le dinar algérien a connu une série de dévaluations successives vis-à-vis des monnaies étrangères (afin de rapprocher le cours du dinar du taux d'équilibre). Entre 1987 et 1990, on assiste à un glissement progressif de la valeur du Dinar algérien<sup>41</sup>, suivi d'une dévaluation de l'ordre de 22% en 1991. Il y a lieu de rappeler que le passage des prix du régime réglementé au régime des prix libres s'est fait à une vitesse très brutale. L'ajustement structurel a pour but de réduire le déficit courant par la dévaluation du dinar algérien. Le cours USD/DZD est par conséquent passé de 10,47 à 21,38 entre 1990 et 1991, engendrant ainsi des pertes de change considérables qui ont affecté sensiblement l'équilibre financier des entreprises publiques. Le problème du risque de change s'était ainsi posé rapidement et avec acuité.

Des 1991, La Banque d'Algérie a mis en œuvre un mécanisme de couverture à terme, pour la première fois en Algérie (règlement du CMC n° 91-07<sup>42</sup> du 14/08/1991). Ce mécanisme<sup>43</sup> a été mis en place pour permettre aux opérateurs économiques sinon d'éviter du moins de réduire les pertes liées à la dévaluation continue du dinar. L'opération consistait en l'achat de devise à terme auprès de la Banque d'Algérie. L'expérience de l'Algérie en matière de couverture du risque de change s'est limitée au change à terme.

Le mécanisme de change à terme a été, cependant, supprimé en avril 1994<sup>44</sup> suite à la mise en œuvre du programme de stabilisation. En conséquence, les Banques Intermédiaires Agréées ne sont plus autorisées à accepter de leur clientèle ou à présenter à la Banque d'Algérie de nouveaux ordres d'achat à terme de devises. C'est ainsi que l'histoire de la couverture du risque de change en Algérie a prématurément pris fin laissant les entreprises livrées à elles-mêmes face à toute évolution défavorable du cours de change du dinar algérien. En vérité, un tel mécanisme ne pouvait survivre plus longtemps pour une raison simple : l'absence d'un marché interbancaire des changes, c'est la Banque d'Algérie qui a pris en charge le rôle de contrepartie pour la

**La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes**

niveau<sup>28</sup>. Ce régime a été mis en vigueur au moyen de séances de fixing entre la Banque d'Algérie et les banques commerciales. Un marché interbancaire a été établi en 1996 pour permettre une libre détermination du taux de change.

## 5-2- Evolution du couple USD/DZD entre 2010 à 2017.

Le graphe résume l'évolution du couple USD/DZD du 20/05/2011 Au 28/03/2017. La figure<sup>29</sup> ci-dessous donne cours l'historique de taux de change USD/DZD et la moyenne mobile USD/DZD de 30 jours.

Figure N° 1: évolution du taux de change USD/DZD du 22/10/2010 Au 28/03/2017



Source : <http://www.boursorama.com/bourse/cours/graphiques/historique.phtml>

Le profil très heurté du graphique indique des cours très volatiles notamment à partir de l'été 2014. Le glissement continu de dinar algérien ainsi que les fluctuations actuelles ont pesé lourdement sur les entreprises algériennes qui activent au niveau international. Ces entreprises ont enregistré d'importantes pertes de change.

Le taux de change du dinar s'est fortement déprécié contre le dollar américain. En effet, au 22 août 2014, il était de 80.180. Au 23 décembre 2014, il a atteint 87,465. Il est passé dessus la barre de 100 DZD pour la première fois, le 17 juillet 2015<sup>30</sup>, pour atteindre le atteindre son bas niveau 111,355 USD/DZD, le 16 décembre 2016, un niveau record jamais atteint par le dinar face au dollar américain. Au 28 mars 2017, il se situe à 109,276.

Il est clair que les importateurs qui ont opté pour une facturation en dollar américain ont dû subir d'importantes pertes de change. A contrario, les exportateurs ayant recouru à la même devise de facturation devaient avoir réalisé d'importants gains de change.

Ainsi, un importateur qui se serait engagé, en 17 Août 2016<sup>31</sup>, dans une opération d'importation d'une valeur d'un million de dollars, dont le règlement interviendrait dans 120 jours soit 17 décembre 2016<sup>32</sup>, subirait une perte de change de  $(108,595-111,355) * 1\ 000\ 000 = 108\ 595\ 000 - 111\ 355\ 000 = -2\ 760\ 000$  DA (un décaissement supplémentaire). A contrario, les exportateurs ayant recouru à la même devise de facturation devaient avoir réalisé d'importants gains de change.

Le taux de change moyen annuel du dinar algérien contre le dollar américain s'est établi à 81,002<sup>33</sup> USD/DZD en 2014 contre 110,030<sup>34</sup> USD/DZD en 2016, soit une très forte dépréciation de l'ordre de 35,83 %.

## 5-3- Evolution du couple EUR/DZD

La figure<sup>35</sup> ci-dessous donne cours l'historique de taux de change EUR/DZD et la moyenne mobile EUR/DZD de 30 jours

Figure N° 2: évolution du taux de change EUR/DZD du 20/05/2011 Au 28/03/2017

**La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes**

$$Ct_{vente} = Ca_{achat} (1 + T_{dinar_{prêt}} \times n/360) / (1 + Teuro_{emprunt} \times n/360).$$

$$Ct_{vente} = 90 (1 + 0,05 \times 90/360) / (1 + 0,03 \times 90/360) = 90,4466501240694... \text{arrondi à } 90,4467.$$

4-2-2- Le cas de l'importateur : l'achat de devises à terme

Reprenons l'exemple de l'importation par BPH d'un lot de produits pharmaceutiques depuis l'Europe pour un montant de 1000 000 d'euros, le règlement devant intervenir dans 90 jours.

Pour éviter le risque de change et s'assurer de décaisser un montant en dinars qu'elle aujourd'hui, BPH doit acheter ce jour 1000 000 d'euros à terme 90 jours. Elle en adresse la demande à sa qui lui propose un taux de 92,9154 dinars pour 1 euro.

Comme dans le cas précédent, la banque partira des données du marché et effectuera trois opérations pour calculer le taux à terme 90 jours :

- 1.- Elle emprunte des dinars, au taux d'emprunt, à 3 mois :
- 2.- Elle achète des euros au cours comptant (vente) ;
- 3.- Elle place ces euros, au taux de prêt, à 3 mois.

Il suffit à présent d'appliquer la formule précédente avec les nouvelles données, soit :

$$Ct_{achat} = Cc_{vente} (1 + T_{dinar_{emprunt}} \times n/360) / (1 + Teuro_{prêt} \times n/360).$$

$$Ct_{achat} = 92 (1 + 0,06 \times 90/360) / (1 + 0,02 \times 90/360) = 92,915442288557... \text{arrondi à } 92,9154.$$

### 5- La politique du taux de change en Algérie

Durant les années 80, l'économie algérienne a connu des difficultés importantes suite à la chute des prix du pétrole (La baisse régulière du prix du brut amorcée au mi 1985 s'accélère brutalement en 1986). En effet, le contre choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie quasiment rentière. L'Algérie s'est lancée (avec l'appui du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale) dans une dynamique de mise en œuvre d'un processus de réformes économiques substantielles à la faveur notamment d'une politique globale d'ouverture de son économie sur le marché international.

#### 5-1- marché interbancaire des changes

La libéralisation du commerce extérieur et du régime de change initiée en Avril 1994 dans le cadre de la conduite de programme de stabilisation a permis d'engager le rééquilibrage des prix relatifs à travers l'ajustement du taux de change du dinar, appuyé par une conduite rigoureuse de politique monétaire et financière appropriées.

Dans ce cadre l'importance de la reconstitution des réserves de change a permis d'asseoir une convertibilité commerciale effective du dinar. En outre l'introduction des séances de fixing en Octobre 1994 a consacré le passage d'un régime de change " fixe " à une flexibilité accrue du taux de change déterminé par adjudication. Par ailleurs, l'élargissement du champ de libéralisation des importations au début 1995 et le passage à la convertibilité des dépenses d'éducation et de santé ont été rendus possibles par l'importance des financements exceptionnels de la balance des paiements et sa viabilité à moyen terme. C'est dans ce contexte que s'effectue le passage au régime du marché interbancaire des changes qui constitue la phase ultime de la réforme du marché des changes. Le cours du dinar sera déterminé sur ce marché avec un rôle actif des banques et établissements financiers, l'objectif étant d'assurer une allocation efficiente des ressources en devises<sup>26</sup>.

Depuis 1996, la Banque d'Algérie a adopté un système de gestion du taux de change mais sans annoncer au préalable la «trajectoire» de son évolution. On sait cependant que dans le cadre de sa politique de change, la Banque d'Algérie poursuit l'objectif du taux de change réel effectif (TCRE<sup>27</sup>) stable. Depuis 2003-2004, elle considère, appuyée en cela par le FMI, que ce taux est à son niveau d'équilibre ou, du moins, il en serait très proche. D'où la nécessité de le stabiliser à ce

**La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes**

Court à terme = Cours au comptant + différentiel du taux d'intérêt ou + "points de terme" ou + "points de swap".

Quand une monnaie est en déport par rapport à une autre, cela veut dire que les taux d'intérêt qui lui sont assortis sont plus élevés que ceux assortis à cette autre monnaie. Or, quand la banque se couvre (après avoir couvert son client), elle fait une double opération de prêt et d'emprunt en monnaie locale et en monnaie étrangère. Comme nous l'avons vu plus haut, par exemple dans le cas d'achat de devises à terme, la banque emprunte des dinars à 6% et prête des euros à 2% ; elle subit donc une perte qu'elle répercute sur son client. Dans ce cas, le dinar est en déport par rapport à l'euro.

On remarque que lorsqu'une monnaie est en déport par rapport à une autre monnaie, ces cours de change de change à terme sont systématiquement supérieurs à ses cours au comptant.

Le raisonnement inverse est valable point par point à une monnaie en report par rapport à une autre. Prenons un exemple pour l'exportateur et pour l'importateur<sup>25</sup>.

## 4-2-1- Le cas d'un exportateur : la vente de devises à terme

Reprenons le cas de l'exportation par l'entreprise BPH d'un lot de médicaments pour une valeur de 1 000 000 d'euros qui lui sera réglée dans 90 jours. Pour éviter le risque de change euro/dinars, BPH a décidé de se couvrir pour cette somme et pour la dite échéance ; elle s'adresse à sa banque pour lui vendre ces euros à terme 90 jours. Cette dernière lui propose le cours (vente) de €/DZD de 90,4467 pour cette échéance.

En fait, la banque a calculé ce cours à terme à partir des informations de marché suivantes :

- cours comptant €/DZD : 90,0000 (achat) / 92,0000 (vente);
- taux d'intérêt pour € : 2,00 % (prêt) / 3,00 % (emprunt) ;
- taux d'intérêt pour DZD : 5,00 % (prêt) / 6,00 % (emprunt).

Afin de garantir ce cours à terme, la banque fait trois opérations:

1.- Sachant que dans trois mois, elle recevra de BPH la somme de 1 000 000 d'euros, elle emprunte aujourd'hui, pour trois mois, au taux (d'emprunt) de 3,00%, un montant d'euros qui lui permettra de rembourser à l'échéance la somme totale (principal + intérêt) avec cette recette. Elle emprunte donc la valeur actuelle de 1 000 000 d'euros, soit :

$$1\ 000\ 000 / (1 + 0,03 \cdot 90/360) = 992555.83 \text{ euros.}$$

2.- Afin d'éviter le risque lié à une dépréciation éventuelle de l'euro à l'échéance, elle vend la somme empruntée au comptant au cours (achat) de 90,0000 ; il recevra la somme de :

$$992555,83 \cdot 90,0000 = 89330024,81 \text{ dinars.}$$

3.- Elle place le produit de la vente des euros à 90 jours au taux (de prêt) de 5 %.

A l'échéance, la banque recevra la somme de :

$$89330024,81 (1 + 0,05 \cdot 90/360) = 90446650,12 \text{ dinars}$$

A cette même échéance, l'entreprise BPH versera le 1000 000 d'euros à sa banque, ce qui permettra à cette dernière de rembourser son emprunt (capital + intérêt).

La banque récupérera le produit de son placement (capital et intérêts) en dinars, soit 90446650,12 dinars, qu'elle versera à BPH en contre partie de 1 000 000 d'euros que cette dernière lui a cédés. D'où :

$$\boxed{90446650,12 / 1\ 000\ 000, \text{ soit } 90,4467 \text{ dinars pour } 1 \text{ euro}}$$

Ce taux peut être obtenu directement en appliquant la formule bien connue :

***La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes***

minimiser la perte liée au risque de change, cette attitude peut s'avérer inutile, voire coûteuse. Dans la réalité, la plupart des entreprises se positionnent entre ces deux extrêmes.

En règle générale, plus la proportion des avoirs et/ou des engagements en monnaies étrangères par rapport au chiffre d'affaires est importante, plus la croissance de l'entreprise et sa capacité de remboursement de ses dettes en dépendent, plus le risque de change devient important, plus la proportion qui doit être couverte sera élevée. Et vice-versa. Aussi, la volatilité des cours des devises, c'est-à-dire l'amplitude et la fréquence de leurs variations, constitue une donnée de base pour décider de l'opportunité de la couverture. En effet, plus la volatilité est élevée, plus la probabilité de hausse ou de baisse du cours de la devise concernée est importante, plus la probabilité de pertes potentielles est élevée, plus la couverture du risque de change devient pertinente. Parmi la panoplie d'instruments de couverture du risque de change, l'on s'intéressera ici au seul instrument de change à terme et pour cause<sup>21</sup>.

**4- Le change à terme**

Parmi les instruments de couverture du risque de change, le change à terme est l'un des plus anciens et le plus utilisé en raison à la fois de son caractère sûr, de la simplicité de son fonctionnement et de la facilité de sa mise en place. Parmi la panoplie d'instruments de couverture du risque de change, l'on s'intéressera ici au seul instrument de change à terme.

**4-1- définition**

Le marché à terme est un marché de prêts et d'emprunts simultanés en différentes monnaies. On peut alors donner la définition suivante selon Marquet Y. (1976)<sup>22</sup> « une opération à terme est un ordre donné à un intermédiaire d'emprunter immédiatement la monnaie que l'on désire céder à terme, de la vendre sur le marché des changes au comptant contre la devise que l'on désire acquérir et de placer cette contre-valeur jusqu'à l'échéance ». Cette opération fait donc intervenir trois marchés, le marché des changes au comptant et les marchés de prêts et emprunts des deux monnaies achetées ou vendues.

Le change à terme est un accord portant sur l'achat ou la vente d'un montant déterminé de devises, à un cours fixé immédiatement, mais le règlement et la livraison ont lieu à une date d'échéance future précise. Le change à terme est un engagement ferme et définitif qui porte sur la qualité de devises, le cours de change et la date d'échéance. Ces éléments sont négociés le jour de l'accord, alors que les mouvements de trésorerie sont effectués le jour de l'échéance. L'intérêt de cet accord est la fixation, dès sa conclusion, du prix auquel sera exécutée l'opération de change à terme. Le change à terme est une technique de couverture qui permet de figer le cours de change, tout en renonçant à un gain éventuel en cas d'évolution favorable des cours<sup>23</sup>. Sur le marché des changes à terme, les transactions se font pour des échéances allant de 3 à 7 jours, 1, 2, 3, 6, 9, 12, 18 mois et 2, 3, 5 ans. Le dénouement effectif de l'opération s'effectue le deuxième jour ouvrable après l'échéance J+2. Pour des échéances comprises entre 3 jours et 6 mois, il est possible d'obtenir des cotations à terme pour toutes les monnaies utilisées dans les échanges internationaux. Au-delà de deux ans, quelques devises sont négociées à terme, principalement USD, JPY, CHF, GBP et EUR<sup>24</sup>.

**4-2- Détermination du cours de change à terme**

La détermination du taux de change à terme relève de l'approche par les actifs (il s'agit ici des actifs sous forme de dépôts en monnaies étrangères et en monnaie nationale). Son calcul est fondé sur le différentiel des taux d'intérêt de prêt et d'emprunt en monnaies étrangères et en monnaie nationale. C'est ce différentiel d'intérêt (qui peut être positif ou négatif) que l'on ajoute au cours au comptant pour obtenir le cours à terme. C'est ce que l'on appelle "report" ou "déport", selon que le différentiel est, respectivement, positif ou négatif, d'une monnaie par rapport à l'autre. On les appelle également "points de terme" ou "points de swap"

***La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes***

d'activité, la valeur et la rentabilité de toutes les entreprises, qu'elles soient financières, industrielles ou commerciales<sup>14</sup>».

**2- Gestion des risques de change.**

La forte instabilité des taux de change demeure un sujet de préoccupation majeure pour les chefs d'entreprises qui opèrent sur les marchés internationaux. Cet environnement économique incertain rend la couverture du risque de change incontournable dans la gestion globale de l'entreprise. La gestion du risque de change au sein de l'entreprise tend à devenir une problématique majeure dans la gestion de la trésorerie. La gestion du risque de change est donc un élément déterminant de la performance financière des entreprises ayant une activité internationale. Il oblige les entreprises à gérer leurs risques de change de façon plus dynamique. Selon N.V. Praag « de toute évidence, la meilleure stratégie contre le risque de change est de refuser toute affaire se traduisant par des flux en devises étrangères<sup>15</sup>».

L'existence de marchés financiers développés pourraient néanmoins lui permettre de se couvrir et d'affaiblir voire d'évincer cet impact négatif. Par conséquent, et comme l'affirme Oulouni (2005), face aux évolutions spectaculaires observées sur les marchés de change, «... se protéger contre les risques de variations des cours de changes est devenu une nécessité impérieuse pour les entreprises dès qu'elles effectuent soit des opérations commerciales avec l'étranger soit des opérations financières, transferts de fonds, etc.<sup>16</sup>». L'existence de ce risque a favorisé l'apparition et le développement de techniques financières de plus en plus complexes permettant de mieux le gérer<sup>17</sup>. La gestion du risque de change constitue désormais pour les entreprises qui y sont exposées, un élément capital de leur politique de trésorerie, les conséquences importantes des variations de taux de change sur les résultats et les rentabilités des entreprises confirment la nécessité d'une gestion appropriée à ce risque.

La gestion du risque de change est l'opération visant sinon à éliminer du moins à réduire au minimum la perte liée à ce risque. Il y a plusieurs instruments de gestion du risque de change. Ils sont de deux sortes : internes et externes. Avant d'avoir recours aux instruments financiers et couverture du risque de change, il existe plusieurs techniques de couvertures internes<sup>18</sup>, certaines appelées naturelles dont les entreprises disposent pour supprimer ou limiter leur exposition au risque de change<sup>19</sup> (termaillage, la compensation interne, le choix de la monnaie de facturation, les clauses d'indexation dans les contrats...). En matière de gestion du risque de change, l'entreprise peut également avoir recours à des méthodes de couverture externes (l'avance en devises, le change à terme, l'assurance change, options de devises, swap...).

**3- La politique de couverture du risque de change**

Gérer le risque de change de manière optimale et surtout adaptée à ses propres besoins impose désormais aux intervenants de connaître l'ensemble des différentes techniques qui existent. Leur nombre va sans cesse croissant. Beaucoup de techniques coexistent, et il n'est pas toujours aisé de faire un choix<sup>20</sup>. Au sens strict, il faut considérer comme opération de couverture tout montage simple ou complexe permettant de compenser un effet négatif possible qui frapperait l'opération sous-jacente.

Se couvrir du risque de change est une décision stratégique de gestion du risque de change. L'entreprise peut, en effet, décider de ne pas se couvrir, de se couvrir partiellement ou de se couvrir totalement. Décider de ne pas se couvrir c'est accepter le risque de change. Cette attitude est potentiellement très risquée. Fondamentalement, la décision de non-couverture procède soit d'une espérance de gain, auquel cas l'entreprise s'adonne à la spéculation, soit d'une méconnaissance du risque encouru. Cette attitude peut cependant avoir des conséquences négatives graves sur sa rentabilité. À l'autre extrême, l'entreprise peut adopter une politique de couverture systématique. Cette politique consiste à se couvrir automatiquement dès qu'apparaît un engagement ou un avoir en monnaies étrangères. Si elle permet sinon d'éliminer du moins de

*La gestion du risque de taux de change dans les entreprises algériennes*

L'importance de ce travail est de montrer la nécessité des instruments de couverture de risque de change pour toute entreprise ouverte à l'international, l'entreprise qui exporte ou importe des biens et services. Chaque entreprise dans le monde, quels que soient son secteur d'activité, son historique, son métier, sa taille, est par nature exposée à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser<sup>11</sup>. Le concept du risque joue un rôle central dans le comportement des agents économiques et constitue le noyau principal des approches et modèles utilisés en finance. Compte tenu de la potentialité accrue auxquelles toute entreprise algérienne pourrait être confrontée dans sa démarche d'identification, de compréhension et de maîtrise des risques, il est nécessaire de s'interroger de manière particulière sur la problématique de la gestion du risque de taux de change. Comme toute entreprise dans le monde ayant des relations avec l'extérieur, l'entreprise algérienne a besoin de recourir à la couverture du risque de change. Si la question de la gestion du risque de change dans les entreprises a été largement abordée par la littérature académique, il n'en n'est pas de même pour les entreprises algériennes.

Vu son importance pour l'entreprise, la problématique de la gestion du risque de change a suscité ces dernières années des débats importants. Nous cherchons donc à apporter des éléments de réponse à la question suivante : Se couvrir contre le risque de change est-il nécessaire pour les entreprises algériennes ? La thématique des risques et de leur gestion mérite que l'on s'essaie à un état des lieux dans les entreprises algériennes. C'est dans ce cadre que s'inscrit un ensemble de questions telles que :

- Qu'est ce que le risque de change ?
- Qu'est ce que la couverture du risque de change et quels en sont les instruments?
- Quelles sont les techniques de couverture du risque de change ?
- Pourquoi et quand doit-on se couvrir du risque de change ?
- Les banques commerciales algériennes sont-elles capables d'offrir des produits de couverture du risque de change ?
- L'entreprise algérienne a-t-elle la possibilité de recourir à la couverture à terme du risque de change ?

#### 1- Risque de change

Le concept du risque joue un rôle central dans le comportement des agents économiques et constitue le noyau principal des approches et modèles utilisés en finance. Norbert Guedj (1997) définit le risque comme suit : « Le risque est lié au hasard, on peut le définir comme la probabilité qu'un événement incertain se produise dont les effets seront nuisibles ou provoqueront des pertes<sup>12</sup> ».

Le risque de change, ou la perte qui en découle, provient des fluctuations quotidiennes des taux de change sur le marché des changes. Daouas M. et Chenouf Zenaidi A. (2007) définissent le risque de change comme suit : « Le risque de change peut être défini comme un risque de perte dû à une évolution défavorable des cours de change entre la date de réalisation d'une opération commerciale ou financière en devise et la date d'encaissement ou de décaissement ». Le risque de change apparaît comme le résultat de la confrontation d'une incertitude extérieure à la situation interne d'une entreprise. Cette donnée s'impose à l'entreprise. Etant donné la volatilité des taux de change et l'impossibilité de prévoir ces taux avec certitude dans un système de change flottants, les variations non anticipées des cours de change sont susceptibles d'affecter le résultat, la valeur des actifs, les engagements et les flux de trésorerie et, finalement, la compétitivité de l'entreprise<sup>13</sup>. C'est ainsi que, Gargain et Sarvée-Crambert (2004) notent que le taux de change est «... particulièrement important par son ampleur et sa probabilité d'occurrence, et affecte sans discrimination, de taille ou de secteur