

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option: Distribution et Supply Chain Management

Thème :

L'impact de la maîtrise des coûts de transport sur la performance
logistique de l'entreprise

Etude de cas : AT PHARMA filiale de HYDRA PHARMA

Elaborée par :

Melle BENLEZREG Hadjer

Encadrée par :

Mme. LAOUDJ Ouardia

Maitre de conférences à EHEC Alger

**03^{ème} Promotion
Juin 2016**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option: Distribution et Supply Chain Management

Thème :

L'impact de la maîtrise des coûts de transport sur la performance
logistique de l'entreprise

Etude de cas : AT PHARMA filiale de HYDRA PHARMA

Elaborée par :

Melle BENLEZREG Hadjer

Encadrée par :

Mme. LAOUDJ Ouardia

Maitre de conférences à EHEC Alger

**03^{ème} Promotion
Juin 2016**

Résumé

Le transport est le maillon qui relie les différents niveaux et les différents acteurs de la chaîne logistique, il permet de mettre à disposition le bon produit, au bon endroit, au bon moment.

Le transport international de marchandises repose sur une logistique qui fait intervenir de manière coordonnée plusieurs acteurs, dont, les rôles sont particuliers et complémentaires pour assurer la circulation et l'acheminement des marchandises.

Une logistique efficace constitue un élément déterminant de la compétitivité des opérations de transport international depuis l'usine de la fabrication jusqu'à la livraison finale chez le destinataire.

Le coût global de transport a une importance stratégique dans la gestion de l'entreprise. Cette dernière reste plus que jamais un sujet sensible pour les entreprises. La maîtrise des transports, l'amélioration de leurs performances, la réduction de leur coût rendent accessibles à des espaces d'approvisionnement.

Le présent mémoire reflète, donc sur l'optimisation de coût global logistique à travers la minimisation des coûts de transport et la réduction des délais. C'est-à-dire l'impact que peut avoir par la maîtrise du coût et le respect des délais de transport sur la performance logistique de l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, on a d'abord choisi de traiter dans la partie théorique, toutes notions liées au transport, en général et en particulier (maritime et l'aérien). nous investissons à mettre en pratique, nos acquis théoriques à travers la détermination des coûts globale de transport et l'influence des délais de l'entreprise (HYDRA PHARM), en particulier, a filiale AT PHARMA de l'importation, suivie d'une étude qualitative en effectuant des entretiens avec les responsables logistique.

Les mots clés : transport, logistique, chaîne logistique, coût de transport, réduction des délais, performance logistique.

Abstract

Transportation is the connecting link between the different levels and different actors in the supply chain; it helps to provide the right product at the right place at the right time.

International transport of goods is based on a logistic system that involves several actors whose roles are complementary and specific to ensure the flow and delivery of goods.

An efficient logistic is a key element to the competitiveness of the international transport starting from the manufacturer until the final delivery stage to the recipient.

The overall cost of transport has a strategic importance. It is more than ever a sensitive issue for the companies and their management.

Controlling the transport, improving its performance and reducing its cost make it more available to the supply areas.

This essay reflects the optimization of overall logistics costs through minimizing transportation costs and reducing the lead time. This means the positive impact of mastering cost control and the lead time on the logistics performance of the company.

In order to tackle this problem, we have chosen at first to deal with any concept related to the transportation in general and, in particular the maritime and the air transportation. We have tried to apply our theoretical knowledge on HIDRA PHARM and particularly its import subsidiary by analyzing the overall transport costs and the influence of the lead time on these costs on its business followed by a qualitative study through meetings with the logistics managers and officers.

Keywords: transport, logistics, supply chain, transport fee, reducing delays, logistics performance.

ملخص

يعتبر النقل همزة وصل بين مختلف المستويات ومختلف الجهات الفاعلة في سلسلة التوريد، ويمكن أن يوفر المنتج المناسب في المكان والوقت المناسبين.

ويستند النقل الدولي للبضائع على الخدمات اللوجستية التي تنطوي على العديد من العوامل المنسقة، بما في ذلك تحديد الأدوار تكاملها لضمان تدفق وتسليم البضاعة في أحسن الظروف.

كفاءة الخدمات اللوجستية هي مفتاح القدرة التنافسية للنقل الدولي من المصنع إلى التسليم النهائي إلى المستلم. تعتبر التكلفة الإجمالية للنقل ذات أهمية استراتيجية في إدارة الشركة. وهذا الأخير يبرز أهمية كبيرة أكثر من أي وقت مضى ويأخذ كقضية حساسة بالنسبة للشركات. السيطرة على وسائل النقل، وتحسين الأداء، وانخفاض التكلفة، وتتيح للمساحات العرض. بالتالي، تعظيم الاستفادة من الخدمات اللوجستية الشاملة التكاليف من خلال تقليل تكاليف النقل والحد من التأخير. الأثر المحتمل لمراقبة التكاليف والامتثال وقت السفر على أداء الخدمات اللوجستية للشركة.

لمعالجة هذه المشكلة، علينا أولاً، اختيار التعامل في الجانب النظري، وكلها مفاهيم ذات الصلة إلى وسائل النقل بشكل عامة وبشكل خاص (البحر والجو).

علينا أن نستثمر على تطبيق المعرفة النظرية من خلال تحديد تكاليف النقل الشاملة وتأثير ذلك الوقت من شركة (حيدرة فارم) على وجه الخصوص، والفرعية في استيراد فارما، تليها دراسة نوعية، وإجراء مقابلات مع مديري الخدمات اللوجستية.

كلمات البحث: النقل والخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد، تكاليف النقل، الحد من التأخير، أداء الخدمات اللوجستية.

Dédicace

*A mes très chers parents,
pour leur :Amour, dévouement,
patiences, soutien moral et matériel,
ont su favoriser un contexte propice à la
réalisation de ce travail.*

*Aucune dédicace ne pourra compenser les
sacrifices que vous avez consentis pour mon
bien être et mon bonheur.*

*A mes chers frères : **Merouane et Youcef***

*A mes chères copines : **Amina, Hafsa,
Chahra, Rima et Meriem.***

A tous les membres de ma famille.

*A mon cher ami **Amine** qui était présent
dans tous les moments, les bons et les
mauvais.*

A tous ceux qui ont été à mes côtés, jusqu'à nos jours.

Hadjer



Remerciements

Je tiens à remercier le bon Dieu à qui je lui dois tout.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à mon encadreur Madame LAOUDJ Ouardia pour sa disponibilité, sa précieuse aide et ses orientations, je lui adresse mon grand respect.

Tous mes remerciements, vont à M^{me} DAHMAS Amina et M. BENMAAMAR Nabil, qui ont contribué à la réalisation de ce travail par leurs précieux conseils et informations tout au long de mon parcours.

Je tiens à remercier très chaleureusement M^{me} BENTALEB Imène, responsable RH à HYDRA-PHARM, par son soutien et sa fidélité.

Je remercie toutes personnes qui m'ont reçue lors des entretiens, pour le temps qu'elles m'ont consacré à répondre à mes questions et pour m'avoir fait partager Leurs points de vue.

Je tiens à remercier également, tout le personnel de l'entreprise HYDRA-PHARM et surtout, AT-PHARMA, pour leur accueil et leur disponibilité durant mon stage.

J'adresse tous mes remerciements à l'ensemble du personnel, y compris : les enseignants que j'ai côtoyé durant ces trois années au sein de l'EHEC., à toute l'équipe administrative, pour la disponibilité, l'aide, les moments de joie et de détente qu'ils ont su m'apporter.

J'exprime mon plus vif remerciement à mes chers parents et à mes frères, qui ont fourni tant de leurs efforts et leur patience pour assurer ma réussite.

Et enfin, merci à tous ceux qui m'ont aidée, de près ou de loin, à mener à bien ce travail.

Trouverez ici, ma reconnaissance et ma gratitude les plus sincères.

H. Benlezreg

Listes des figures

	Page
Chapitre I :	
Figure I-1 : La logistique au sien de l'entreprise.....	6
Figure I-2 : Structure d'un système de transport.....	11
Figure I-3 : Modèle conceptuel du temps total de cycle.....	12
Figure I-4 : Coût total dans un réseau logistique.....	13
Chapitre II :	
Figure II-1 : La vie du contrat de transport.....	65
Chapitre III :	
Figure III-1 : Les composantes de la performance.....	79
Figure III-2: Classification des <i>KPI</i> en logistique et Supply Chain Management.....	83
Figure III-3 : Diagramme de la classification des tâches.....	91
Figure III-4 : L'évaluation de la performance logistique.....	93
Chapitre IV:	
Figure IV-1: macro-processus des approvisionnements et des transits des produits pharmaceutique.....	111

Liste des tableaux

Page

Chapitre I :

Tableau I-1 : La logistique dans l'entreprise.....7

Tableau I-2 : Avantages et inconvénients des différents modes de transport.....23

Tableau I-3 : Modes de transport et infrastructures associées.....32

Chapitre III :

Tableau III-1 : Les objectifs stratégiques et logistiques.....93

Chapitre IV :

Tableau IV-1 : répartition de capital et chiffre d'affaires des filiales.....106

Liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
AFNOR	Association Française de Normalisation
BL	Bill of Lading
CAF	Couut Assurance et Fret
CD	Code de Douane
CFR	Cost and Freight
CIF	Cost, Insurance, Freight
CIP	Carriage and Insurance Paid
CPT	Carriage Paid To
DAP	Delivered at Place
DAT	Delivered At Terminal
DDP	Delivered, Duty paid
DV	Ventes au départ
EOQ	Economic Ordered Quantity
EXW	Ex Works
FAP Sauf	Franchise d’Avaries Particulières Sauf
FAS	Free Alongside Ship
FCA	Free Carrier
FOB	Free On Board
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GDP	Good Distribution Practice
ICC	Chambre de Commerce Internationale
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
LTA	Lettre de Transport Aérien
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
ONS	Office National des Statistiques
PMS	Performance Measurement Systems
RO-RO	Roll on – Roll off
SARL	Société à Responsabilité limitée
SC	Supply Chain
SCC	Supply Chain Council
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference-Model
SH	Système Harmonisé
SI	Système d’Information
SIP	Système d’Indicateurs de Performance
TERMS	Termes Commerciaux Internationaux
TIC	Technologies de l’Information et de la Communication
TPL	Tonnes de Port en Lourd
UE	Union Européenne
UTI	Unité de Transport Intermodal
VA	Ventes à l’arrivée

Sommaire

	Page
Introduction générale.....	I
Chapitre I : Cadre conceptuel concernant le transport et sa place au sein de l'entreprise.....	1
Section 01 : La logistique de transport.....	3
Section 02 : Approche théorique sur le transport.....	14
Section 03 : Le transport de marchandises.....	25
Chapitre II : Les actes juridiques de transport international des marchandises (maritime et aérien).....	36
Section 01 : Les assurances transports.....	38
Section 02 : Les contrats de transport.....	49
Section 03 : Le dédouanement.....	66
Chapitre III : La performance logistique.....	74
Section 01 : Fondements généraux de la performance.....	76
Section 02 : La performance logistique.....	92
Chapitre IV : L'impact de la maîtrise de coût de transport sur la performance logistique.....	99
Section 01 : Présentation du cas d'étude.....	100
Section02 : Enquête sur l'impact des coûts de transport sur la performance logistique.....	112
Conclusion générale.....	I

Introduction générale

Face à des marchés fortement compétitifs, caractérisés par une demande de produits personnalisés, livrés dans les délais et au moindre coût, le transport (marchandises), représente un enjeu stratégique dans la chaîne logistique, de l'amont à l'aval.

Il permet l'acheminement de la marchandise de l'approvisionnement à la distribution et qui met à la disposition le bon produit, au bon endroit, au bon moment, il est lié à la gestion des délais, des stocks et surtout à la maîtrise des coûts.

De même, le rôle du transport est capital dans l'intégration de l'économie nationale dans l'économie mondiale.

Actuellement, le commerce évolue de plus en plus au niveau international, les entreprises développent des marchés sur plusieurs pays. Et cette évolution massive nécessite un suivi pour pouvoir produire des biens et services pour satisfaire les besoins des consommateurs.

La mondialisation des marchés conduit à porter une attention particulière à la distribution physique des marchandises qui engendre d'importants coûts de transport, d'entreposage et d'immobilisation.

Les modes de transport sont très variés, le transport maritime et aérien présente une certaine importance au niveau interne de l'Etat qu'au niveau international.

Ces deux modes de transport sont organisés et gérés à l'échelle mondiale, depuis, de nombreuses années.

Tous les acteurs impliqués dans la chaîne logistique, grossistes, industriels, distributeurs, revendeurs ou prestataires logistiques, ressentent la pression de réduire et d'optimiser les coûts et les délais, en respectant l'état qualitatif de la marchandise.

Les coûts de transport représentent un point plus important du coût total des marchandises expédiées. Ces derniers restent plus que jamais un sujet sensible pour les entreprises.

La maîtrise des transports, l'amélioration de leurs performances, la réduction de leur coût rendent accessibles à des espaces d'approvisionnements.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir **«Comment optimiser le coût global logistique à travers la minimisation des coûts de transport et la réduction des délais?»**

Dans le but de mieux cerner cette question principale, nous avons jugé utile de l'articuler autour de sous questions suivantes :

- Quelles sont les éléments constitutifs du coût de transport?
- Est-ce que la réduction des coûts de transport dépend –t-il principalement de la bonne gestion de la logistique de l'entreprise?
- Quel est l'influence des délais sur le coût de transport ?

Afin, de mieux véhiculer notre travail de recherche, nous formulons l'hypothèse principale suivante :

- Le coût de transport global composé non seulement du coût de moyen de transport, mais aussi, des coûts annexes directement liés à l'activité de transport comme le coût assurance et les droits de douanes.
- Le choix du moyen de transport se fera selon sa vitesse et dont, le coût est le moins faible.
- Les délais ont une influence majeure sur le coût de transport, de sorte que chaque retard dépend sur l'augmentation des coûts.

Nous allons essayer de confirmer ou d'infirmer ces deux hypothèses, en suivant la méthodologie de travail ci-dessous.

Pour mener à bien ce travail, nous avons opté pour une méthodologie basée sur une recherche bibliographique, assez mitigée pour la partie théorique, qui constitue une base documentaire à travers la consultation de plusieurs sources, en vue, de mieux connaître l'état des productions scientifiques relatives à notre thème de recherche.

Nous avons consultés des ouvrages, des revues scientifiques, des thèses, des articles, des rapports et des sites internet.

A la partie pratique, nous avons procédé à une série d'entretiens pour arriver aux objectifs de notre recherche.

Le choix du thème développé, nous a permis d'illustrer l'importance de la performance des coûts de transport et des délais pour optimiser le coût global logistique.

L'objectifs de ce travail consiste sur le coût de transport international, en particulier, le maritime et l'aérien, afin, d'atteindre les objectifs fondamentaux :

- Connaitre les coûts liés au transport des marchandises.
- Mettre en valeur l'influence des délais sur les coûts de transport.

Après avoir cerné les points clés de notre recherche, nous avons choisi d'articuler notre travail autour de quatre chapitres :

Le premier chapitre sera composé de trois sections théoriques : la première, définira la notion logistique et sa place dans l'entreprise, la deuxième, portera sur le transport et ses modes, la troisième, sur le transport de marchandise et sa stratégie.

Le deuxième chapitre sera consacré sur les actes juridiques de transport international des marchandises (maritime et aérien), il contient trois sections : la première, abordera les assurances transport, la seconde, exposera le contrat de transport de marchandises et la troisième, traitera le dédouanement de la marchandise.

Le troisième chapitre, sera dédié à la performance logistique: la première section, nous présenterons des notions de la performance et dans la deuxième section, nous intéressons à l'évaluation de la performance logistique.

Le quatrième chapitre, englobera une présentation de notre cas d'étude « HIDRA PHARM », puis, nous exposerons l'étude qualitative des entretiens qu'on a effectuée auprès des responsables logistique aux seins de la filiale AT PHARMA, afin, d'apporter des éléments de réponses à la problématique de notre mémoire.

Chapitre I

**Cadre conceptuel concernant le transport et sa place
au sien de l'entreprise**

Introduction

Le secteur des transports apparaît clairement comme un secteur clé de l'économie régional, tant, par des caractéristiques propres que du fait de son impact sur les autres activités régionales.

Il représente une part importante du secteur économique. En Algérie et selon les statistiques de l'ONS, en 2010, ce secteur représente plus de 10% du produit intérieur brut.

En effet, l'activité économique nécessite un volume de transport de marchandises conséquent, qui reflète les quantités produites par les diverses branches d'activités.

Aussi, l'importance du transport est inséparable des échanges et n'est plus à démontrer dans une économie basée sur une multitude d'échanges tant sur le plan intérieur qu'avec l'extérieur.

Dans la mesure où le bon fonctionnement des activités de production et du marché se heurte à l'obstacle de la distance que seul le transport permet de surmonter.

En effet le transport permet l'expansion des échanges, étend les activités de production et contribue à la création des richesses. Il est donc créateur d'utilités et constitue au sens économique une activité de production.

Pour mieux organiser toutes les opérations liés aux transports, vu l'importance de la mise en place d'un service logistique. La logistique est devenue un élément important pour la réussite et le bon déroulement des opérations de transport. L'évolution de la logistique et de ses acteurs s'est traduite inévitablement par leur manière de communiquer.

Le terme logistique a connu récemment un développement très important, particulièrement dans les relations de vente et d'achat. Comme elle est un élément d'efficacité et de rentabilité dans les relations commerciales, elle exige la mise en œuvre d'un certain nombre de participants et fait intervenir aussi des techniques plus sophistiquées en particulier dans son domaine d'évolution.

Dans ce chapitre, nous présentons la logistique, sa définition, son évolution et sa place dans l'entreprise. Après nous aborderons le domaine de transport et sa place au sein de la logistique, son approche théorique, son importance et ses modes. Ensuite, nous parlerons de transport des marchandises, sa planification et sa stratégie.

Section 01 : La logistique de transport.

1. La logistique.

1.1 Définition et évolution de la logistique :

Le terme logistique est apparu avec précision à la suite de la guerre de 1870 dans le domaine militaire^{*}. Elle était, en effet, considérée comme *une partie de l'art militaire qui a pour objet l'étude des voies et moyens pour amener le plus promptement possible les troupes mobilisées avec leur matériel, leur convoi, des camps et des lieux de garnison aux points de concentration du théâtre des opérations militaires.*

Les entreprises se sont approprié par la suite le concept, qui s'est diffusé et développé au cours de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle.

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine, jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de " *Supply Chain Management* " dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis, le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Ce terme signifie : « Ensemble des activités menées en soutien des armées permettant de vivre, de se déplacer, de combattre et d'assurer les évacuations et le traitement médical des combattants¹. »

Par extension, c'est un terme économique qui signifie « Ensemble des activités permettant de gérer les flux physiques et d'information aux moindres coûts et en respectant des conditions de délais et de qualité ; la logistique comprend les manutentions, la gestion des stocks, l'entreposage, les transports, les conditionnements, les approvisionnements, les techniques du commerce international.... ».

^{*} Au XVI^{ème} siècle, le mot signifiait qui pense logique et désignait une partie des mathématiques au XVII^{ème} siècle, puis il apparaît en 1842 dans l'Académie militaire (Larousse étymologique, 1995).

¹ MONTIGAUD, (J.C) et FERRY, (J.M) : *la logistique dans les filières agroalimentaires et ses conséquences sur la production agricoles*, éditions ENSAM-INRA, Montpellier, 1995, p.75.

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution.

Donc « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut »².

La définition officielle de la norme AFNOR (norme X50-600) dit de la logistique qu'elle est une fonction « *dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients).*

La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens ».

Depuis les années 60, le rôle de la logistique a pris de l'importance, pour devenir de plus en plus stratégique. Aujourd'hui, elle est assimilée à un système complexe de circulation des flux.

Du fait, la logistique est comme étant l'organisation visant à l'optimisation de la circulation des flux, depuis la production de matières premières, jusqu'à la réception du produit fini par le consommateur final.

Ces flux comprennent les matières, mais aussi l'information et les finances, et peuvent circuler d'amont en aval ou d'aval en amont pour les deux premiers (notamment avec les opérations de recyclage pour les matières et la gestion des emballages telles les palettes).

La logistique actuelle se caractérise par le fait que la production de biens, le contrôle de leur production, l'acheminement des marchandises et leur distribution sont conçus comme une seule et même entité, coordonnée par l'intermédiaire des technologies de l'information.

Chacune des fonctions qui interviennent dans ce processus a un rôle important. Dans ces conditions, le transport est subordonné à un optimum de coût plus global qui englobe les différentes étapes de la "Supply Chain".

² PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : *logistique ; production, distribution, soutien*, éditions DUNOD, l'usine Nouvelle, Paris, 2008, p.4.

Plus récemment une notion de « logistique globale » a ajouté la gestion optimisée des flux physiques et la recherche de meilleures performances financières et c'est en cela que nous en arrivons au concept de " *supply chain management* " que l'on pourrait traduire par « gestion de la chaîne logistique ».

La " *supply Chain* " est définie comme étant « *un groupe d'au moins trois entités directement impliquées dans les flux amont et aval de produits, services, finances et/ou informations qui vont d'une source jusqu'au client* »³.

On peut également la définir comme « *l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'informations permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'à l'emplacements de vente au consommateur* ».

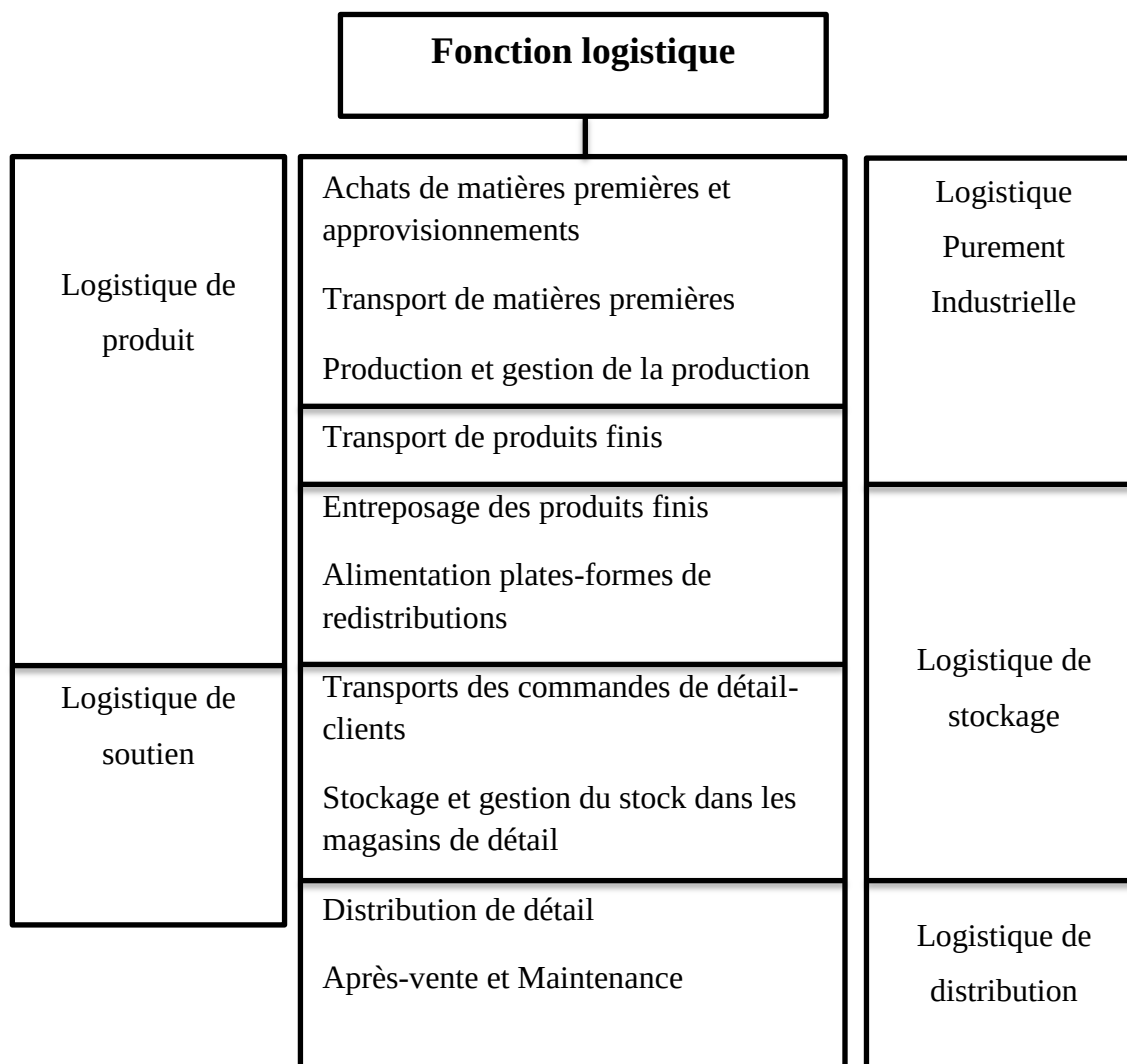
1.2 La logistique dans l'entreprise :

La logistique au sein de l'entreprise peut être appréhendée à travers trois groupes d'activités distinctes, on parle alors de logistique purement industrielle, logistique de stockage et logistique de distribution. Parmi ces activités, la logistique de produit (elle concerne toutes les phases du cycle de production, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'au stockage dans les magasins de détail) de la logistique de soutien (elle intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance).

La fonction logistique joue un rôle primordial dans la vie de l'entreprise, elle occupe une place privilégiée, car, elle regroupe les fonctions telles que la planification, la gestion des opérations et la mesure de la performance en une partie des fonctions suivantes : achat, production et distribution.

³ SAHLI, (Y) : *la logistique du transport au sein de la filière agroalimentaire*, mémoire de master en science commercial, Institut Agronomique Méditerranéen, Montpellier, 2010, p.5.

Figure I-1 : La logistique au sien de l'entreprise.



Source : <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>. (consulté le 15/01/2016 à 11h17).

Tableau I.1 : La logistique dans l'entreprise.

	Acheter	Produire	Vendre
Définir la chaîne logistique	Définir le réseau de production et le réseau logistique, définir le mode de pilotage		
Planifier les opérations	Définir la stratégie achat, sélectionner les fournisseurs, gérer les relations avec les fournisseurs.	Planifier la production	Prévoir la demande
	Planifier le transport		
Gérer les flux d'information	Gérer les demandes et les commandes d'achat, contrôler les factures fournisseurs.	Contrôler les activités de production	Gérer les commandes de vente, facturer les commandes, gérer les réclamations et services après-vente.
	Piloter les stocks et les flux de produits		
Gérer les flux de produit	Réceptionner les marchandises.	Produire Maintenir	Expédier les marchandises.
	Préparer, exécuter et clôturer les ordres de transport		
Piloter la performance	Piloter la performance des achats.	Piloter la performance de la production et de la maintenance.	Piloter la performance du processus de traitement des commandes.
	Piloter la performance de la logistique et du transport		

Source : LE MOIGNE, (Rémy) : *supply chain management*, éditions DUNOD, paris, 2013, P.2.

2. Le transport.

2.1 Définition :

Le transport est considéré comme catégorie d'activités consistant à déplacer des objets matériels (biens et/ou personnes), grâce à la mise en œuvre des moyens spécifiques et déterminés. Certains de ces moyens sont mobiles : les véhicules ou engins moteurs (il s'agit des voitures, wagon, locomotives, navires, avions, etc.).

Les autres moyens de transport sont immobiles : les infrastructures de circulations (routes, voies ferrées, canaux, etc.) ou de transbordement (gares, ports, aéroports, etc.)⁴.

Le transport au niveau d'une nation est considéré comme « *une activité économique qui qualifie un type donné de déplacement d'un objet dans l'espace se fondant sur des usages sociaux qui peuvent varier d'un type de déplacement à un autre et sont susceptibles d'évoluer* »⁵.

Les transports couvrent l'énorme masse d'activités consacrées à déplacer des personnes ou des produits à l'aide d'engins mobiles ou véhicules utilisant des voies ou installations fixes construites à cet effet.

Les transports présentent à chaque instant, dans l'économie contemporaine, de larges excédents de capacité inemployés pour certains modes et pour certaines relations, contrastant avec des insuffisances aiguës localisées à certains goulots (voies d'accès routières dans les grandes villes, par exemple).

Comme les transports représentent une part considérable du capital national (20 à 30%) très supérieure à l'importance de leur valeur ajoutée dans le produit national annuel. Une anticipation meilleure des investissements sur la demande, semble particulièrement souhaitable : grâce aux méthodes de gestion prévisionnelle (dans chaque entreprise de transport) et grâce aux méthodes de programmation non contraignante nationalement concertée, récemment systématisées en France sous le terme de planification indicative⁶.

⁴ NETTER, (M) : « *capacités de transport, coût de transport et organisation de l'espace* », in revue économique, N°2, 1974, pp. 257-274.

⁵ BAUCHET, (P) : *transport international dans l'économie mondiale*, éditions Economica, paris, 1988, p.462.

⁶ WICKHAM, (S) : « *des plans indicatifs de transport* », in revue économique, N°6, 1963, pp.865-890.

La définition du transport ne restera pourtant pas cloisonnée aux frontières du pays, l'avènement de la globalisation et des échanges internationaux implique une disjonction des lieux de production, de transformation et de consommation. La mise en circulation des marchandises est alors étalée sur un plus grand champ géographique.

Pour synthétiser, nous pouvons dire que le transport est alors : *« le process* mettant en circulation la marchandise entre le lieu de production, de transformation et de consommation, pour compte propre ou pour compte d'autrui, agissant sur un champ géographique étendu et mondialisé mais ayant des implications socio-économiques au niveau national »⁷.*

2.2 Les principales caractéristiques du transport :

Le transport conserve des spécificités qui marquent fortement son évolution et continuent de la distinguer. Nous dégageons certaines de ses caractéristiques dans les points suivants :

- C'est un service de consommation intermédiaire, il constitue un auxiliaire de l'activité professionnelle, des loisirs ou de production. Sa demande n'est pas érudable, ou encore à court terme, il n'y a pas de substitution possible à ce facteur.
- Le transport est une autoconsommation mal appréciée par la comptabilité nationale, du fait, qu'une large part du travail nécessaire au transport est fournie par les usagers eux même qui conduisent leurs propres véhicules.
- Les infrastructures de transport sont caractérisées par leur longue durée de vie, ainsi que la longueur de la période de leur construction. Le secteur des transports est dit à fortes indivisibilités, ce qui signifie que l'adaptation continue de l'offre et que la demande est difficile.
- Le transport requiert du temps dont la vitesse est un attribut majeur. Les gains de temps engendrés constituent un des principaux éléments du choix du moyen de transport.

* Process : suite d'opération pour atteindre un objectif.

⁷ VIGARIE, (A) : *échanges et transports internationaux depuis 1945*, éditions Dalloz, Paris, 1993, P. 245.

- Le transport recouvre une multiplicité de services et peu substituables. La notion de « marché des transports » est une abstraction dangereuse. Elle regroupe en effet, des services et des champs d'activité bien différents en termes de demande d'offre, de technologie, et de coûts.

Il faut pour comprendre et agir utilement décomposer le « marché des transports » entre différents services de transport qui ne sont en rien substituables. Cette observation montre qu'aucun mode de transport n'est en soi supérieur à un autre. Cela dépend du trajet et du besoin de l'utilisateur.

3. Le transport au sien de la chaîne logistique.

La logistique compte désormais parmi les grandes fonctions autour desquelles se structurent l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Ses rapports avec le transport sont étroits et complexes, voire ambigus. Selon certaines acceptions, la logistique désigne une série d'opérations de traitement matériel des produits, périphériques à leur fabrication⁸.

Le transport n'est pas considéré comme variable exogène aux stratégies des entreprises et à leurs décisions logistiques. Il s'inscrit dans un processus logistique qui est souvent multi-acteurs et multi-activités.

Ce processus logistique est défini comme « *une chaîne d'activités reliées par des flux informationnels ou matériels et aboutissant à un output final bien défini* »⁹.

Le transport est ainsi le cœur des opérations logistiques et l'on comprend la proximité technique et organisationnelle privilégiée qui associe le transport à la logistique, davantage que la manutention ou l'entreposage par exemple¹⁰.

⁸ SAVY, (M) : *Transport de marchandises, éditions d'Organisation*, Groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 232.

⁹ GAMMAN, (Christelle) et LIVOLSI, (Laurent) : « *management et avenir* », in revue management prospective, N°24, Avril, 2009, p.152.

¹⁰ SAVY, (M) : Op.cit, p.239.

Il existe une corrélation entre le *process* transport et la chaîne logistique. La relation entre le transport et la logistique présente un caractère contradictoire, le transport étant à la fois¹¹ :

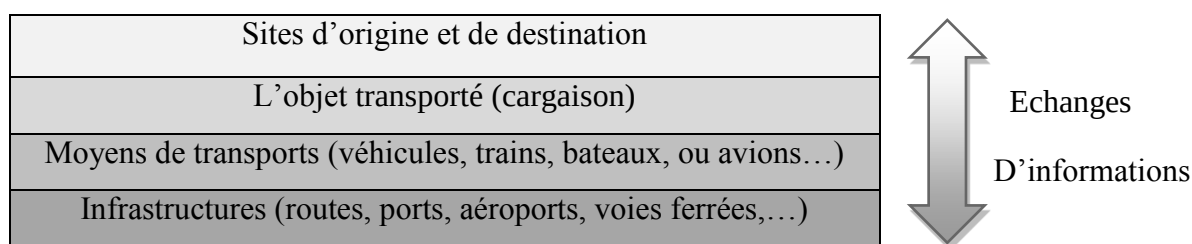
- Un maillon agissant à chaque niveau de cette chaîne, en tant que simple *process* physique banal mettant à disposition le bon produit, au bon endroit, au bon moment et au moindre coût.
- Un système à part entière, parfaitement intégré à la chaîne logistique. Cette définition est issue de l'intégration des activités en amont et en aval de l'entreprise de production.

L'activité de transport ne se résume pas à de simples déplacements physiques des biens qu'il conviendrait d'optimiser en termes de coûts, de temps ou de coûts non monétaires (sécurité, confort...). Les situations de transport sont aussi fortement conditionnées par les acteurs qui participent directement ou indirectement à cette transaction d'une part, et aux transformations structurelles de l'économie d'autre part.

Le transport est un outil stratégique de coordination des processus productifs entre les acteurs d'une chaîne, et non uniquement une activité à optimiser au sein d'une entreprise.

Le système transport est donc un ensemble d'éléments en interaction qui s'échange des informations :

Figure I-2 : structure d'un système de transport.



Source : BAGLIN, (G) et autres : *management industriel et logistique*, éditions economica, Paris, 2007, p.424.

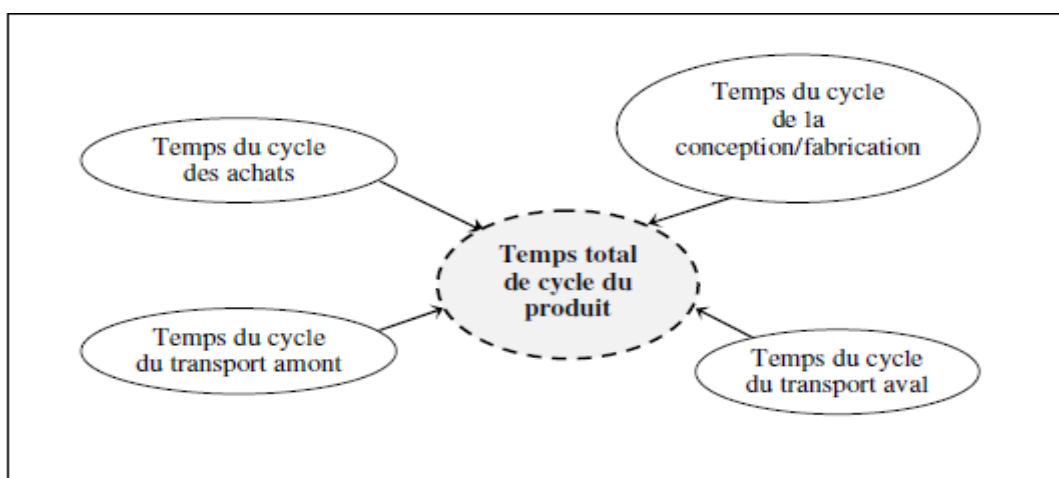
¹¹ SAHLI, (Y) :Op.cit, p.6.

4. Impact du transport sur la gestion de la chaîne logistique.

Le transport joue un rôle critique dans la gestion d'une chaîne logistique puisqu'il a un impact direct sur les principaux facteurs suivants :

4.1 Le temps total de cycle du produit : Pour identifier les facteurs des processus d'achat et du transport qui ont une influence sur la réduction du temps total de cycle des produits comme elle montre la figure ci-dessous :

Figure I.3 : Modèle conceptuel du temps total de cycle.



Source: BILLY (N), FERRIN (B) et PEARSON (J): *"The role of purchasing/ transportation in cycle time reduction"*, International journal of Operations and Production Management, N°6, 1997, p.574.

Le concept du temps total de cycle comprend tous les processus d'une entreprise : les achats, la logistique amont, la fabrication et la logistique aval. Une réduction de ce temps dans le but d'augmenter la productivité de l'entreprise implique des actions sur les principaux facteurs qui influencent des différents processus.

En plus des temps de cycle correspondant aux processus de conception/fabrication et du transport aval des produits dans une chaîne de valeur*, les temps de cycle associés aux achats et au transport amont sont très importants :

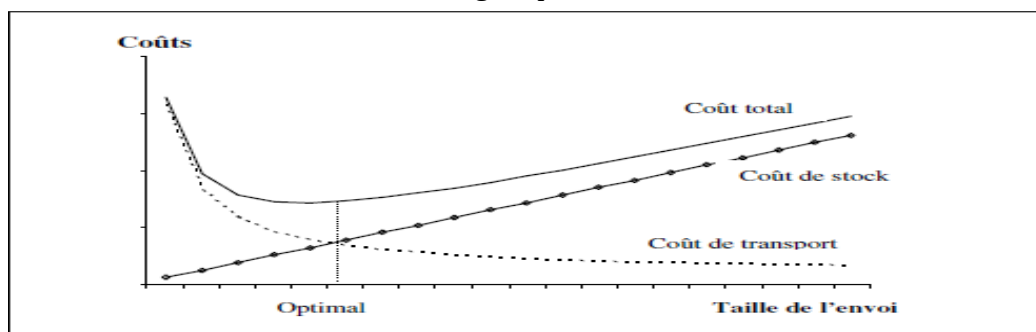
* La **chaîne de valeur** peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel.

- *Le temps de cycle des achats* : C'est le temps total encouru par toutes les opérations des achats telles que *la sélection des fournisseurs*, la gestion des relations avec eux, leur certification en terme de qualité, leur fiabilité en terme des délais de livraison, etc. Ce temps est directement proportionnel au nombre des fournisseurs. Ainsi, les stratégies des achats et les relations avec les fournisseurs représentent des aspects critiques de la gestion du temps total de cycle.
- *Le temps de cycle du transport amont* : C'est le temps total nécessaire pour acheminer les produits achetés des fournisseurs. Ce temps inclut les temps de transit, de stockage, de chargement/déchargement, etc. Plusieurs facteurs influencent sur ce temps tels que la gestion des relations avec les transporteurs pour une amélioration de la qualité, du coût et de la vitesse des livraisons, la planification tactique et stratégique du transport en terme de mode du transport à utiliser (routier, ferroviaire, aérien, naval), du type de livraison (directe ou via des terminaux), de la zone géographique à couvrir (régional, national, international), etc.

4.2 Gestion des stocks : Le transport a un impact direct sur le système de stockage dans un réseau logistique. En effet, et comme le montre la figure ci-dessous, lorsque la taille de l'envoi augmente (et de fait la fréquence est réduite), le coût de transport diminue mais le stock moyen augmente, et par conséquent, son coût aussi. Inversement, des livraisons en petites quantités entraîneront une réduction du coût de stockage, compensant ainsi l'augmentation du coût de transport.

Cet arbitrage entre le coût du transport et le coût du stockage implique l'existence d'un optimum et qui correspond à la quantité économique à commander (EOQ) ou quantité de Wilson et qui minimise le coût total.

Figure I-4 : Coût total dans un réseau logistique.



Source: BLUMENFELD, (D) et alii: "*Reducing logistics costs at General Motors*", in revue Interfaces, N°01, 1987, p.45.

Section 02 : Approche théorique sur le transport.

1. Histoire des transports¹².

Les moyens de transports ont évolué au cours de l'histoire de l'humanité, cette évolution s'est fortement accélérée au cours du XIXe et XXe siècles avec les inventions de moteurs remplaçant la force animale. On peut distinguer quatre époques du développement de transport :

- **Avant 1750 :**

*« De la préhistoire au 10^{ième} siècle de notre ère, la force musculaire des hommes et des animaux, et la force du vent et des rivières constituent les seules sources d'énergie disponibles pour le transport. »*¹³ Depuis l'aube de l'humanité, les déplacements des hommes sont au cœur des activités humaines.

L'homme dépend sur l'énergie naturelle : vents marins, écoulement de l'eau, muscles des hommes et des animaux. La navigation maritime et fluviale assure les voyages les plus lointains à cette époque. Avec le temps, les voiliers sont développés, ce qui leur permet la conquête des océans.

Les chemins de terre complètent les voies d'eau. Les véhicules élémentaires (traîneaux, charrettes, carrosses) qui dépendent sur la force musculaire de l'homme ou l'animal, représentent les moyens de transport de cette époque.

- **De 1750 – 1850 :**

Progressivement, la machine à vapeur et l'usage du fer font leur apparition. Deux nouveaux modes de transport apparaissent par la suite : le chemin de fer et le ballon dirigeable.

Pour le transport maritime, les navires à vapeur coexistent avec les voiliers. En revanche, pour le transport terrestre, le chariot à vapeur inventé par Cugnot reste longtemps sans héritier. Avec ce dernier, les rails en fer et la locomotive à vapeur facilitent le transport terrestre.

¹² JAVEL, (G) : *pratiques de la gestion industrielle : organisation, méthodes et outils*, éditions Dunod, Paris, 2003, p 223.

¹³ http://www.millenaire3.com/content/download/1066/13199/version/2/file/Histoire_des_transports_01.pdf (consulté le 20/01/2016 à 15h07).

- **De 1850- 1950 :**

C'est avec l'arrivée de la révolution industrielle que le chemin de fer à devient déterminant dans la ville. Il a eu une large suprématie sur les autres modes, car l'industrialisation est liée au transport de masse. Le chemin de fer devient le principale mode de transport ; puissant, rapide et bon marché. Il pénètre au cœur des villes, débouche dans les ports industriels et se constitue en réseau international standardisé. Puis, Les navires à vapeur supplantent les voiliers.

Le moteur diesel permet de naviguer sous l'eau. Le transport à cheval complète le train. Le succès de la bicyclette prépare le règne de l'automobile, à vapeur puis à essence qui remplace peu à peu le cheval. Au tournant du siècle s'ouvre l'épopée des avions.

- **Après 1950 :**

Il existe des types diversifiés de transport individuel selon le besoin humain. Malgré les nuisances importantes crée par l'automobile mais elle est le mode le plus dominant.

Le train, renouvelé par la grande vitesse et l'automatisation, se combine avec le transport aérien dans les aéroports. L'aviation à réaction donne au voyage une dimension planétaire.

Et grâce aux transports terrestres tissent de nouveau lien économique. L'aéronautique et ses dérivés multiplient les performances et ne se limitent plus à l'atmosphère terrestre. Avec la conquête de l'espace, le voyageur rêve d'horizons infiniment lointains.

2. Importance des Transports.

Le transport est toujours un élément important dans la société humaine. Il joue un rôle essentiel dans le développement économique et social des pays, et dans le bien-être de leur population.

- **Pour la société :**

Le transport a un impact sur la vie des personnes. Il facilite leur mobilité et permette l'exploitation et le désenclavement des régions isolées. Il renforce le lien entre les différentes sociétés et accroître l'échange social et culturel. Le transport raffermi les liens d'amitié et de fraternité entre les peuples.

Le système de transport peut être un moyen de conduire l'intégration urbaine et d'en défavoriser la marginalité. Il contribue à la création des emplois qui lutte contre le chômage et la pauvreté.

Donc on ne peut pas minimiser son importance dans l'exploitation de la main d'œuvre et des possibilités de l'emploi pour une grande partie de la population que ce soit dans le domaine des transports ou d'autres associés ou touchés par son évolution.

Les infrastructures et les services locaux sont plus accessibles grâce au transport. Il facilite l'accès au travail, à l'éducation, à la santé. Il est un facteur de promotion sociale et un créateur d'emplois en Europe.

- **Pour l'économie :**

Le transport a une importance dans le processus de développement de l'économie d'un pays. Cette importance apparaît à travers « le développement de l'industrie des transports, la création et l'installation des entreprises d'aménagement et d'entretien des infrastructures et autres pour le développement du service de la logistique. »¹⁴.

Le secteur de transports est fondamental dans la vie des sociétés où chacun se déplace continuellement, où la plupart des produits que nous consommons viennent de lieux éloignés et où circulent continuellement l'argent, les informations, les idées.

On peut dire donc, que son rôle est de faire satisfaire les besoins de déplacements qui conditionnent toute la vie économique, le secteur de transport permet de relier efficacement les zones de production avec les zones de consommation.

Le transport devient un facteur clé, pas de développement économique sans transport.

Le développement du service de transport contribue à la croissance économique. Cette dernière porte atteinte à ce service (hausse des tarifs, motorisation, croissance urbaine), ce qui engendre des externalités positives (Accroissement de la spécialisation extension du marché; perspectives d'innovation; meilleur utilisation des sols; avantages liés aux infrastructures) et des externalités négatives (émissions des gaz à effet de serre; acidification; pollution atmosphérique locale; encombrement; accidents; bruit; problèmes sanitaire ...etc.).

¹⁴ <http://mostafabenkacem.skyrock.com/3102997247-l-economie-du-transport-et-son-impact-sur-le-developpement.html>. (consulté 22/01/2016 à 21h13).

- **Pour l'aménagement du territoire :**

Le transport est un composant important de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, notamment par la problématique du désenclavement. Par le choix des investissements, on peut éviter d'augmenter les capacités de réseau déjà saturés, afin, d'éviter la concentration des populations et des activités dans les grandes agglomérations, comme on peut desservir les zones les moins reliés au reste du territoire¹⁵.

L'existence d'un réseau de voies de communication sillonnées par des moyens de transport pratiques et bon marché, joue un rôle essentiel dans la localisation des activités. En fait, l'aménagement des grandes villes ont été conçu en relation avec l'emplacement de ces voies de communication. Ainsi, les transports modifient la géographie physique et humaine par l'organisation des villes et des localisations industrielles¹⁶.

Pour conclure, on peut dire que Le transport est un facteur clé du développement économique et de la réduction de la pauvreté. Réduire les temps et les coûts de transports et améliorer son efficacité permet le développement des échanges, l'accès au travail et à l'éducation, à la santé et il favorise le développement social, et joue un rôle essentiel dans l'aménagement du territoire.

3. Les différents modes de transport.

Les opérations de transport se répartissent entre différents modes ou moyens de transport qui mettent chacun en jeu des engins et infrastructures complémentaires.

Un mode de transport est une technique spéciale ou la combinaison d'un type de véhicule et d'un type d'infrastructure

La disponibilité de plusieurs formes ou modes de transport permet au transporteur de choisir le moyen de transport le plus approprié selon le coût, la vitesse, et cela en fonction de ses objectifs, les caractéristiques de chaque moyen de transport et les produits transportés.

Les modes de transport se décomposent selon les moyens utilisés (trains, voiture, camions, bateau, avions, tubes).

¹⁵ KOUAOUCHA, (Ikhlass) : l'impact du tarif urbain sur le paysage de la ville de Batna, mémoire de magister en architecture, Institut d'Architecture et d'Urbanisme, Batna, 2015, p.12.

¹⁶ Ibid., p.13.

3.1 Les transports fluviaux :

Le transport par voie maritime est l'un des plus anciennes modes. Certes, la voie d'eau représente un obstacle à la circulation terrestre transversale, mais elle offre une infrastructure gratuite, porteuse et dans le sens du courant, elle constitue un élément moteur.

Les avantages naturels et les héritages pluriséculaires ont donné à certains pays l'avantage en matière du transport fluvial. Le cabotage et la navigation fluviale, sous ses formes les plus diverses, créent dans certaines régions, des conditions d'accessibilité et de desserte¹⁷.

Les moyens mis en œuvre dans ce mode sont essentiellement les infrastructures proprement dites, les flottes de navigation intérieure et le réseau de ports fluviaux.

Le transport fluvial peu apporter une alternative pertinente face à l'engorgement des villes et aux enjeux liés à l'environnement. De plus, il garantit un degré élevé de sécurité, en particulier pour le transport de marchandises dangereuses. Sa vitesse est faible de 10 à 30 Km/h.

Le transport fluvial est peu coûteux en énergie et permet de transporter des tonnages très importants. En revanche, c'est un mode de transport relativement lent et disposant, dans certains pays, d'un réseau de voies navigables limité et très inégalement réparti ce qui le rend inadaptable à la logistique moderne.

Le transport fluvial est rarement direct puisqu'il suppose que l'entreprise soit implantée au bord d'eau. Dans le cas le plus général, il est combiné à la route et/ou au transport maritime.

3.2 Le transport maritime :

Le transport maritime est le mode de transport le plus économique pour les échanges massifiés et de longue distance. Il est également utilisé pour des échanges de courte distance (cabotage) dans les régions bien irriguées par les mers.

Le secteur maritime couvre l'essentiel du transport des matières premières (pétrole et produits pétroliers, charbon, minerai de fer, céréales, bauxite, alumine, phosphates, etc.

¹⁷ CARON, (F) : « Introduction : « l'évolution des transports terrestres en Europe (1800-1940) », in revue économie et société, N° 01, 1992, p.6.

A côté de ce transport en vrac, on trouve également le transport de produits préalablement conditionnés par conteneur, caisses, palettes, fûts. Ce que l'on a coutume d'appeler marchandise diverse ou conventionnelle.

Le transport maritime achemine plus des trois quarts du trafic marchandises mondial et plus du tiers des échanges entre membres de l'Union européenne¹⁸.

Le transport maritime est très ancien et reste vital pour le commerce international et les échanges massifs (notamment pétroliers) à longue distance.

Il est aussi très important pour les échanges à courte distance (cabotage) dans les régions irriguées par les mers, notamment en Europe où la navigation maritime est l'une des plus importantes au monde en termes de volume de trafic ou de densité de port.

Le transport maritime est dans la majorité des cas, combiné aux autres modes de transport.

3.3 Les transports par conduites :

Les transports par conduite ou par oléoduc sont obtenus à l'intérieur d'une infrastructure fixe, par différence de pression, sans utilisation d'un engin mobile. L'infrastructure peut être matérialisée par une canalisation (en forme tubulaire) ou par une ligne (filiforme), ligne électrique¹⁹.

L'usage de ce mode se limite à des catégories très particulières de produits. Il concerne les produits gazeux ou liquide ayant un coefficient de fluidité relativement élevé, comme les produits pétroliers, ou certains de leur dérivés.

¹⁸ BAGLIN, (G) et autres : management industriel et logistique, éditions economica, Paris, 2007, p.430.

¹⁹ HARRAR, (S) : *transport de marchandises et impact sur l'activité économique régionale*, mémoire de magistère en économie régionale et urbaine appliquée, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Oran, 2012, p.18.

3.4 Les transports terrestres :

Les systèmes de transport terrestre rassemblent deux modes principaux : la route et le rail.

- **Les transports routiers :**

Le transport routier de marchandises est le principal mode de transport et il représente une part majoritaire des tonnes-kilomètres produites, compte tenu de sa flexibilité et sa compétitivité, surtout pour des distances moyennes faibles.

Le transport routier est devenu, dans la seconde moitié du XXe siècle, le principal mode de transport terrestre. Il dut son succès en particulier au développement du réseau routier. Il est adapté au transport de proximité, permet de faire le porte à porte entre fournisseurs et clients, moins cher que son concurrent direct. Le transport par rail est plus souple et rapide.

La route est le grand vainqueur de la concurrence intermodale. Il existe une large gamme de services qu'elle est la seule à pouvoir assurer dans des conditions économiquement efficaces. Sa croissance spectaculaire s'explique par de nombreux facteurs techniques, économiques, psychologiques, sociologiques, etc.

Mais il faut souligner que c'est le facteur technique qui marque le succès du mode et plus particulièrement, la qualité de souplesse et d'adaptation aux progrès techniques. Il peut assurer plusieurs opérations : transports de personnes, transports de marchandises, sur des distance courtes, moyennes et longues avec des unités de charges.

Le réseau routier algérien demeure l'un des plus denses du continent africain, sa longueur est de 112039 km dont 29573 km de routes nationales et plus de 4910 ouvrages d'art. Ce réseau devrait être complété par un important tronçon de 1216 km qui est en voie de réalisation, et qui devrait à terme relier la ville d'Annaba de l'extrême Est jusqu'à la ville de Tlemcen à l'extrême Ouest²⁰.

Le réseau routier algérien est en plein développement grâce au programme de modernisation des autoroutes. Nous citons la réalisation de l'Autoroute Est-Ouest totalisant 1216 km et le lancement prochain des travaux de réalisation de L'autoroute des hauts plateaux de 1020 km.

²⁰ SADEDDINE, (Hassiba) : *L'application du Lean Management à la distribution pharmaceutique en Algérie*, mémoire de master professionnel en management commercial, MDI Business School, Alger, 2012, p.49.

- **Les transports ferroviaires :**

Le transport ferroviaire est très utilisé pour le transport massifié. S'il est moins flexible que le transport routier, il est beaucoup plus respectueux de l'environnement. Il peut, dans certains cas, être plus adapté que le transport routier. Il a fortement amélioré son offre avec des trains express ou rapides pour offrir des prestations plus attractives²¹.

Le transport par rail fut au cœur de l'ère industrielle, jouant un rôle central dans le développement économique des pays d'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et le Japon.

Le rail fut la première grande innovation en technologie de transport terrestre et a fourni une impulsion à une série d'importantes mutations en matière d'affrètement et de mouvements de passagers. Le rail s'est implanté différemment selon le contexte géographique.

Le transport par rail est très flexible, en ce qui a trait aux véhicules ; il en existe une variété affectée à différents usages. Cette flexibilité est toutefois minée par la fixité des lignes ferroviaires ainsi que par une distance standard séparant les deux rails d'une voie.

3.5 Les transports aériens :

Le transport aérien a vu son volume de marchandises quadrupler depuis 1970. Ses principaux avantages, à savoir sa rapidité, sa sécurité et sa capacité volumétrique, assurent les échanges internationaux.

De plus, il est particulièrement adapté au transport des denrées périssables et des biens de luxe. Cependant, son coût élevé reste un facteur désavantageux de son choix en comparaison avec le transport terrestre.

Il est généralement utilisé pour le transport de produits dont la valeur est très élevée et dont les délais d'acheminement doivent être courts²².

C'est le mode de transport le plus récent et celui que connaît le développement le plus rapide. Infrastructures et matériels, ont connu une évolution considérable. Il s'adresse principalement aux voyageurs, mais le transport de fret se développe de plus en plus avec la mise en service d'avions cargos spécialisés.

²¹ HARRAR, (S) :Op.cit, p.18.

²² Ibid., p.19.

L'Algérie a développé son secteur de transport aérien de manière à en faire un véritable moyen d'intégration au niveau régional et international. Une enveloppe de 60 milliards de dinars (600 millions d'euros) sera consacrée pour renouveler la flotte d'Air Algérie durant la période 2013-2017.

La compagnie aérienne nationale devrait prochainement se doter de trois nouveaux appareils d'une capacité de 150 sièges et renouveler ses trois Boeing 767 actuellement en service. Il est également question de l'achat de deux avions cargos pour le transport de marchandises²³. Durant la saison estivale, Air Algérie a enregistré un taux de progression de son trafic global de l'ordre de 15%. En 2011, les recettes d'Air Algérie étaient de 56 milliards de dinars.

L'Algérie compte 35 aéroports, dont 13 internationaux. Le plus important, c'est l'Aéroport d'Alger avec une capacité, de plus de 6 millions de passagers par an. Air Algérie est la compagnie aérienne nationale, elle domine le marché du transport aérien qui compte depuis son ouverture à la concurrence 8 autres compagnies privées.

La compagnie aérienne nationale, occupe plusieurs lignes vers l'Europe, l'Afrique, le Canada, la Chine, le Moyen-Orient. Plusieurs compagnies aériennes étrangères ont des vols vers l'Algérie à savoir : Tunis air, Royal Air Maroc, Air France, Air Italie, Aigle Azur, Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways²⁴.

3.6 Transport intermodal :

Le principe du transport intermodal est l'acheminement de la marchandise entre une source et une destination au moyen d'un seul contenant, appelé unité de transport intermodal (UTI), utilisant plusieurs modes de transport et sans manutention de la marchandise lors des changements de mode.

Le transport *combiné* correspond au transport intermodal dont les parcours initiaux et/ou terminaux, généralement, les plus courts possibles, s'effectuent en principe par route (appelé en terminologie anglaise 'drayage'). Dans le cas de transport combiné rail-route, la distance minimale retenue pour l'acheminement ferroviaire est de 500 km.

Tout mode de transport présente des avantages et des inconvénients qu'il est nécessaire d'étudier afin d'optimiser la solution transport.

²³ SADEDDINE, (Hassiba) : Op.cit, p.49.

²⁴ Ibid., p.50.

Tableau I-2 : Avantages et inconvénients des différents modes de transport.

Mode de transport	Avantages	Inconvénients
Fluvial	- Coût faible - Fluidité du trafic - Capacité assez importante - Faible consommation d'énergie - Respectueux de l'environnement - Adaptation au transport de matières dangereuses	- Lenteur - Non-accessibilité de plusieurs localités - Rupture de charge - Impossibilité des livraisons porte à porte
Maritime	- Peu coûteux - Très grande capacité - Possibilités de stockage dans des zones portuaires - Adaptation au transport de matières Dangereuses - Taux de fret intéressant sur certaines destinations. - Possibilité de desservir le monde entier	- Délais de transport assez long - Non-accessibilité de plusieurs localités - Rupture de charge - Assurances et emballages plus onéreux - Impossibilité des livraisons porte à porte. - Encombrement portuaire de certaines zones. - Certaines lignes ne sont pas conteneurisées
Routier	- Souplesse et autonomie - Rapidité et fiabilité - Possibilité de rejoindre des localités lointaines et cueillettes et livraisons porte à porte - Peut être direct ou combiné - Absence de rupture de charge	- Restriction de poids et de dimensions - Coût élevé - Sécurité et délais dépendent des pays parcourus et des conditions climatiques - Très polluant
Ferroviaire	- Coût peu élevé - Fluidité du trafic et respect des délais - Existence de wagons adaptés aux besoins spécifiques. - Adaptation aux longues distances et aux tonnages importants	- Inadapté aux courtes distances - Non-accessibilité de plusieurs localités - Rupture de charge - Problème de compatibilité de voies vers certains pays - Impossibilité des livraisons porte à Porte
Aérien	- Rapidité et sécurité - Régularité et fiabilité - Possibilité de groupage par des transitaires internationaux - Taux d'avarie faible - Garanties assez élevées	- Coût très élevé - Interdiction au transport de certains produits dangereux - Rupture de charge - Impossibilité des livraisons porte à Porte
Intermodal	- Avantageux en termes de délai et coût, surtout pour des grandes distances - Economie dans l'utilisation des véhicules - Combinaison des avantages propres aux modes utilisés	- Rupture de charge - Coûts des infrastructures de transbordement importants - Coût de retour à vide important

Source : adapté de plusieurs documents .

Par conséquent, les avantages et les inconvénients des divers modes de transport ne sont pas les mêmes. Le choix de l'un ou de l'autre mode fait généralement intervenir les critères suivants :

- La distance moyenne à parcourir entre la source et la destination.
- Le temps moyen de transit : Les chargeurs qui accordent plus de valeur à la minimisation du temps de trajet de leurs marchandises auront davantage tendance à choisir le transport routier.
- Les coûts : Il faut considérer tous les coûts encourus lorsqu'un mode de transport est choisi tel que, les coûts de fret, l'emballage, le chargement/déchargement, l'entreposage, la manutention et les assurances.

Le transport routier est plus cher, en comparaison des transports ferroviaires, fluviaux ou maritimes, mais un transport intermodal incluant la route est moins cher.

- L'importance du tonnage expédié par le chargeur : un chargeur dont le tonnage annuel est important aura davantage recours au transport ferroviaire ou fluvial.

- La nature ou la classe de la marchandise : les caractéristiques physiques ou chimiques de la marchandise, influencent le choix du moyen de transport (marchandise liquide, gaz, périssable ou dangereuses...).

- Qualité de la prestation : peut être définie comme la capacité à respecter l'ensemble des contraintes de l'expédition et par la prise en charge de l'opération de « bout en bout ».

- L'espace géographique : il influence outre le choix des moyens de transport, mais aussi l'organisation de l'opération de transport. Certains échanges commerciaux imposent l'utilisation d'un moyen de transport bien déterminé en raison de la localisation géographique des parties prenantes.

Section 03 : Le transport de marchandises.

Le transport de marchandises est un élément clé de l'économie. Il constitue une composante indispensable du processus de production et de distribution des biens matériels, il assure leur mobilité spatiale, qu'il s'agisse d'alimenter les activités de fabrications par des matières premières, d'acheminer les produits jusqu'à leur lieu d'échange, puis, jusqu'à leur lieu de consommation ou encore de recueillir, pour les traiter et parfois les réutiliser, les déchets qui demeurent à l'issue de la consommation. Le transport est ainsi présent à chaque pas du cycle de transformation (fabrication/ distribution/ consommation/ récupération) de tous les biens matériels.

1. Définition de marchandises.

Il est utile de réfléchir sur la notion de marchandises avant de définir le transport. Le terme marchandises est utilisé pour désigner les objets transportés, l'usage de ce terme assigne au transport une fonction essentielle : assurer la liaison entre le monde de la production et celui de l'échange, c'est-à-dire permettre de transformer les produits en marchandises.

Le terme marchandises, désigne les biens de nature quelconque, qu'un transporteur s'engage à déplacer en vertu d'un contrat de transport et s'entend également, de l'emballage et de tout équipement et conteneur qui ne sont pas fournis par le transporteur ou pour son compte²⁵.

Les anglo-saxons parlent plutôt de transport de biens (*goods transport*), dans la mesure où tous les biens transportés ne sont pas destinés à la vente. Quant au terme fret, il est plus riche, il désigne à la fois le transport et l'objet transporté. Il a d'autres significations : la cargaison, le prix de la location ou le louage du véhicule lui-même.

Les divers sens du mot fret reflètent bien la diversité des acteurs qui participent au transport et leurs rôles respectifs, dans un fonctionnement de système.

Le fret désigne le prix du transport des marchandises, mais aussi l'ensemble des marchandises qui peuvent être transportées au sein d'un territoire.

²⁵ BANUANINA-DIA-NGOMA, (J-J) et DIALLO, (I-K) : *Convention des Nations Unies sur le contrat de transport international de marchandises effectué entièrement ou partiellement par mer* « règles de Rotterdam », éditions Harmattan, Congo-Brazzaville, 2009, p.8.

« Fret » est un mot riche, puisqu'il met en scène plusieurs des principaux acteurs du système de transport : transporteur et chargeur (propriétaire de la marchandise), mais également propriétaire-loueur et locataire du véhicule, ce dernier pouvant être, selon les cas, un chargeur ou un transporteur. Il ne faut pas s'effrayer de cette richesse de sens, qui ne pose aucun problème dans la pratique.

Quand un chargeur estime que « les frets sont trop hauts », chacun comprend qu'il parle des prix de transport. Quand un transporteur « manque de fret », c'est une cargaison et un client qu'il recherche. La recherche du « fret de retour » est l'obsession justifiée des transporteurs, car elle conditionne grandement leur productivité globale, et donc leur compétitivité²⁶.

2. Définition du transport de marchandises.

L'INSEE 2010, définit le transport de marchandises comme suit : « Le transport de marchandises comprend tout mouvement de marchandises à bord d'un mode de transport quel qu'il soit : ferroviaire, routier, fluvial, maritime, aérien ... Il se mesure en tonnes-kilomètres ou, sur un trajet donné en tonnes ».

Le transport de marchandises consiste à acheminer des marchandises -le fret- d'un lieu à un autre à bord d'un mode de transport quel qu'il soit : ferroviaire, routier, fluvial, maritime, aérien ... Il se mesure en tonnes-kilomètres ou, sur un trajet donné en tonnes. Il est effectué en compte propre ou par des tiers ; les transporteurs publics de marchandises. Quand le transport de marchandises est assuré par des tiers, il s'effectue dans le cadre d'un contrat de transport.

La nature du contrat de transport est commerciale. Ce contrat énonce jusqu'où et par quel moyen la marchandise sera livrée (et dont le transporteur aura la responsabilité). Le transporteur est soumis à l'obligation de résultat. Le transport de marchandises est étroitement lié à la logistique.

Le transport consiste en quelques sortes à tenter constamment de vaincre l'espace par le temps. Il permet aux activités utilisatrices de transport de participer activement à la diversification de la demande et aux flux de biens.

D'un point de vue technique, le transport a les caractéristiques d'une activité industrielle.

²⁶SAVY, (M) :Op.cit, p. 20.

D'un point de vue organisationnel et juridique, il revêt, quand il est exécuté par une entreprise spécialisée pour le compte d'un client, les caractères d'un service, c'est-à-dire d'une relation entre deux parties.

Selon Savy, (M), le transport de marchandises est un service dans la mesure où il ne modifie pas la marchandise à laquelle il s'applique, et la production transport ne s'incarne pas dans un objet ou un bien identifiable. Mais on ne peut pas limiter l'opération de transport dans le caractère de service et donc, la considérer comme une activité ancillaire.

Le transport est tout à la fois une activité particulière, dont les caractéristiques justifient une approche propre et une activité mêlée aux autres. D'une part, le transport est une activité industrielle dont la technique, les conditions de travail (notamment l'itinérance de nombre de postes de travail), l'utilisation d'un patrimoine productif collectif énorme (la plus grande part des infrastructures) la différencient fortement des autres activités.

Les cultures professionnelles y sont particulièrement accentuées : un marin n'est pas un cheminot ni un routier, et ni les uns ni les autres ne ressemblent à un employé de bureau ou à un ouvrier d'usine... d'autre part, le transport s'applique nécessairement à un produit issu et destiné à une autre activité économique : le transport de marchandises n'est jamais une fin en soi, il s'insère dans les filières de production et de distribution.

Ainsi, on peut affirmer que le transport est une opération productive, c'est un process, il apporte une valeur additionnelles aux marchandises. Il forme une industrie particulière qui a pour clients d'autres industries. Il transforme les biens, en modifiant leurs propriétés physiques (coordonnées spatio-temporelles) en les transportant d'un endroit à un autre.

En outre, de ces considérations naturelles, le transport agit aussi sur des données sociales, ainsi, le même produit n'a pas la même valeur d'usage dans deux endroits différents.

Transformer un sac de blé en le transportant de sa région de récolte à son lieu de consommation, change la valeur d'usage de ce même sac de blé.

Pour conclure, le transport de marchandises est un bien de consommation intermédiaire et doit être considéré comme un facteur de production dans le processus de mise à disposition des produits sur un marché²⁷.

²⁷ JOSSE (P) : *Aspects économiques du marché des transports*, éditions EYROLLES, Paris, 1977, p.3.

3. La planification du transport de marchandises.

La planification du transport de marchandises est parmi les principales décisions logistiques d'une entreprise et qui se rattache aux trois niveaux suivants²⁸ :

- **Niveau stratégique** : Ce niveau concerne les décisions planifiées à long terme et qui se rapportent à la conception du système du transport, telles que, la configuration et la conception du réseau de distribution en terme de l'espace couvert, de la détermination du nombre des sites logistiques (terminaux, dépôts, etc.) à utiliser et de leur localisation, le type du service offert au client en terme de chargement (chargement partiel ou complet), du mode du transport (rail, route, mer, air), du type de gestion (compte propre ou compte d'autrui), du type de livraison (directe ou intermodale), etc. Les décisions stratégiques ont un impact sur les décisions tactiques et opérationnelles.
- **Niveau tactique** : À ce niveau, les décisions sont à moyen terme et elles concernent le plan de chargement, les itinéraires à choisir, les équipements à acheter, la taille des envois, etc. Ce niveau influe sur les décisions prises au niveau opérationnel.
- **Niveau opérationnel** : Il s'agit à ce niveau des décisions à prendre à court terme et qui concernent la planification des opérations courantes du transport, telles que, l'affectation des véhicules aux axes du réseau suite à une variation de la demande, la répartition des véhicules en temps réel, le contrôle des transporteurs, etc.

4. La stratégie de transport de marchandises.

Le deuxième volet de la définition de transport de marchandises s'attache à l'organisation de ce secteur, plus précisément, aux deux types de transport de marchandises, à s'avoir le transport public et le transport privé*.

²⁸ <http://www.lgi.ecp.fr/~mousseau/OSIL/pmwiki-2.1.27/uploads/MemoireThematique/MT-Pin.pdf> (Consulté le 18/02/2016 à 19h12).

* On désigne par le transport privé le transport pour compte propre, et par le transport public le transport pour compte d'autrui.

L'accomplissement du process de transport se répartit entre deux régimes²⁹ :

- **Les transporteurs pour compte propre** : sont des industriels ou des commerçants qui, à l'occasion de l'exercice de leur activité principale, exécutent, en se dotant des moyens en personnels et en véhicules adéquats, des déplacements de marchandises concernées par leur activité professionnelle.

Dans le transport pour compte propre, le chargeur assure lui-même le transport avec ses propres moyens matériels. Ce types de transport reste important pour les petites distances et majoritaire sur des distances inférieurs à 150Km.

- **Les transporteurs pour compte d'autrui** : sont des professionnels des transports qui assurent le déplacement des marchandises pour le compte de leurs clients.

Cette distinction traditionnelle, concerne le mode routier, mais aussi le transport maritime.

De manière générale, les types de transport effectués pour compte d'autrui correspondent à des parcours en moyenne plus de trois fois longe que ceux effectués pour compte propre. Ainsi, en 2002, la distance moyenne de transport d'une tonne s'élevait à 131 Kms en compte d'autrui contre 38 Kms en compte propre. Sachant que la distance moyenne de transport d'une tonne est le rapport entre les tonnes-kilomètres et les tonnes.

4.1 Le transport privé :

Il est effectué par un chargeur pour son propre compte. Parmi ses caractéristiques :

- Il se fait sur de courtes distances.
- Il est organisé selon des itinéraires réguliers.
- Il est intimement lié à l'activité principale de la firme, ainsi, pour les industries alimentaires, le transport est nécessaire pour la collecte de produits agricoles, ou encore, pour un groupe industriel, il assure les liaisons inter-usines.

²⁹ HARRAR, (S) :Op.cit, p.23.

4.2 Le transport public :

Il est effectué par une entreprise spécialisée, sur la base d'une transaction marchande. En d'autre terme, une entreprise travaillant pour compte d'autrui pour le compte du chargeur.

Un transporteur routier de marchandises est une entreprise commerciale spécialisée dans le transport de marchandises. Il exerce, dans la plupart des pays une profession réglementée.

Le transporteur routier de marchandises appartient aux transporteurs terrestres, comme les transporteurs ferroviaires (transport par voie ferrée, de marchandises, de personnes ou de biens), les déménageurs (transport routier de biens), les autocaristes (transport routier de personnes), et d'autres...

De son côté, le transport public représente quelques caractéristiques :

- Il assure surtout les liaisons à longue distance,
- Les prestations des entreprises de transport peuvent inclure, à côté du transport, quelques services que le chargeur peut les dissocier de ses activités, telle que, l'entreposage et le conditionnement.
- Il constitue une branche industrielle autonome.

5. Les moyens afférents au transport de marchandises.

Le transport est représenté comme un système, c'est-à-dire, comme organisateur. Il est constitué, comme chaque système, d'une structure bien définie, d'un ensemble d'éléments distincts et nécessaires les uns aux autres, insérés dans un cadre formel permettant à la fois d'identifier leur rôle et de démontrer leur interdépendance.

Pour mieux comprendre et gérer le système de transport, il est courant de le décomposer en réseau selon des couches superposées. La décomposition commence de l'élément le plus tangible et fixe constitué par l'infrastructure, pour inclure tous les éléments du dispositif de transport de fret, jusqu'au niveau supérieur, constituant des installations des sites d'expédition et de réception, et des relations économiques qui motivent l'opération de transport³⁰.

³⁰ SAVY, (M) : Op.cit, p. 232.

L'infrastructure, est un élément clé du système de transport, sa division en différents modes permet la segmentation la plus courante du transport (routier, ferroviaire, etc.).

Le troisième niveau, qui est le service le plus complexe à appréhender, car, il est constitué de deux éléments distincts, l'objet du service qui est le véhicule et l'instrument du service, qui est la cargaison, ces deux couches ressortissent à deux agents économiques, le chargeur et le transporteur.

Et enfin, il est nécessaire pour l'accomplissement du mouvement de marchandises, ça veut dire, pour l'expédition et la livraison des marchandises, la présence des installations du site d'origine et du site de destination.

Le trafic résulte de l'interaction entre l'infrastructure et le véhicule, il se mesure en véhicules-kilomètres, il intéresse les gestionnaires de l'infrastructure pour le dimensionnement des nouveaux projets et les usagers qui subissent des ralentissements quand l'infrastructure est saturée.

L'interaction entre le véhicule et la cargaison réalise le transport proprement dit. Le volume de transport se mesure en Tonnes-Kilomètres, qu'on peut le traduire en véhicules- Kilomètres pour mesurer le trafic nécessaire à l'écoulement de cette même quantité de transport.

Enfin, l'interaction entre la cargaison et le circuit reliant le site d'expédition et le site de réception relève de la logistique.

- **L'infrastructure³¹ :**

Les infrastructures de transport sont des biens immeubles. Larousse de langue française (2007) définit le terme « infrastructure » comme étant un ensemble d'installations et d'équipements nécessaires à une collectivité. C'est ce que the Canadian Oxford dictionary considère comme étant les fondations structurelles constituant l'assise économique d'un pays (routes, ponts, égouts, etc.)

Les infrastructures sont au même titre que les moyens d'acheminement, une ressource de base du transport. Les opérations de transport ne peuvent se réaliser que sur des infrastructures adéquates. A chaque mode correspond ses infrastructures propres.

³¹ HARRAR, (S) :Op.cit, p.26.

Lorsqu'on analyse le système de transport en réseau, on ne considère pas uniquement les infrastructures linéaires (routes, voies ferrées...), les infrastructures nodales sont aussi prises en compte, qu'elles soient terminales pour l'entrée et la sortie du dispositif, c'est-à-dire, les arcs (routes...), ou qu'elles soient intermédiaires pour la connexion des arcs du dispositif comme les ports, les gares qui constituent les points nodaux.

L'importance des infrastructures en tant que « support » de la mobilité des personnes et des marchandises, en fait, un élément capital de l'économie générale du pays. Les montants des investissements à consentir pour construire et maintenir ces équipements sont très élevés.

Les autorités publiques sont donc, de façon naturelle, les régulateurs de ces infrastructures. Très souvent, ce rôle de régulateur est associé au rôle de gestionnaire, mais, pas nécessairement. Les autorités responsables fixent les modalités d'utilisation et les règles de circulation pour commander le débit maximum du réseau.

L'infrastructure de transport constitue un équipement collectif et par conséquent, elle participe aux choix et à la politique des autorités intéressées (Etat, collectivité publique, etc.), pour répondre aux objectifs de l'aménagement du territoire.

Elle constitue l'ensemble des installations qu'il faut aménager pour un bon fonctionnement des systèmes de transport, comme, les routes, les gares, les ports et aéroports, la puissance publique à un rôle important à jouer dans la programmation, la réalisation et le financement.

Lorsqu'on évoque le début sur les infrastructures, on se focalise souvent sur les autoroutes, les grandes lignes ferroviaires ou les lignes électriques à haute tension. Mais au niveau mondial, le sujet clé pour ce siècle sera celui des infrastructures urbaines.

Tableau I-3 : modes de transport et infrastructures associées.

Modes de transport	Infrastructure associée
Aériens	Aéroports, radars, tours de contrôle
Routiers	Routes, autoroutes, ponts, tunnels
Ferroviaires	Rails, gares
Fluviaux	Canaux, écluses
Maritimes	Ports, phares
Urbains	Métros, rues, systèmes d'information, feux

Source : <http://docplayer.fr/3542728-Rapport-sur-les-methodes-d-evaluation-des-infrastructures.html>

(Consulté le 20/03/2016 à 16h19).

Pour assurer le transport d'un produit donné, il faut qu'un moyen de transport soit disponible au lieu et au moment requis, dans ce qui suit, nous aborderons la deuxième composante de transport de marchandises à savoir : le véhicule.

- **Le véhicule :**

C'est le moyen de transport, il sert à transporter la marchandise. Il détermine dans une large partie la performance du système de transport. Il y a une cohérence entre le type de véhicule et l'infrastructure, ce couple forme le mode de transport.

Le type et la taille du véhicule ont une influence importante sur le coût du transport et sur sa vitesse potentielle. Les moyens de transport de grande capacité ont un coût d'opération proportionnellement plus faible que les moyens de petite capacité. Ils ne sont pas attractifs du fait, de la mauvaise qualité du service qu'ils procurent, chose qui se répercute sur la fréquence de livraison ou sur le temps d'acheminement. De façon générale, la vitesse commerciale diminue avec la capacité du véhicule.

Le véhicule peut appartenir à son propriétaire et dans ce cas, on parle du transport privé, ou il appartient à des entreprises de transport qui prennent en charge l'acheminement des produits qui leur est confiés par des clients, c'est le transport public.

Il existe d'autres cas, ou le véhicule est loué. La location se divise en deux situations qui donnent aux transports le caractère privé ou public, le premier se réalise lorsque le chargeur lui-même loue le véhicule et le deuxième, résulte du fait que, le locataire soit l'entreprise de transport.

La location apparaît comme une bonne solution pour les locataires. Elle leur permet d'obtenir des économies d'échelle, en leur évitant l'entretien d'une part et de centrer leurs actions sur leur métier principal.

- **La cargaison :**

Envoi ou cargaison, c'est l'ensemble de marchandises qui seront transportées par le même moyen de transport.

³² HARRAR, (S) :Op.cit, p.27.

Elle se caractérise par divers paramètres, la nature de la marchandise et le poids en sont les principaux, ils déterminent le conditionnement de marchandises (vrac liquide, vrac solide, grands conteneurs, etc.) et celui-là, détermine à son tour les exigences en matière du moyen de transport, en d'autres termes, il assure l'adéquation entre véhicule et la cargaison.

Le véhicule est spécialisé pour chaque famille de produit, d'où le problème de la difficulté de trouver un fret de retour compatible avec véhicule. Le transporteur qui transporte des objets qui ne lui appartiennent pas, est soumis à plusieurs risques de détérioration des biens lors des manutentions, les pertes et les vols et à des aléas de circulation et de climat, ce qui explique la nécessité voire l'obligation des assurances dans le dispositif du transport. Le recours au droit explicite les rôles des agents et leurs relations.

- **Origine et destination du transport³³ :**

Cette couche donne un sens au schéma du transport. Le transport se définit par le déplacement dynamique de marchandises d'un point de départ à un point d'arrivée, ces deux extrémités sont reliées par de multiples liens de coordination. L'origine et la destination du transport constituent une relation transactionnelle et les installations du site d'origine et du site de destination sont nécessaires à l'accomplissement du procès de transport d'une part et leur nature décide directement ou indirectement du moyen de transport mis en œuvre.

Il convient d'examiner ces sites en prenant en considération la distance qui les sépare, leur branchement sur tel ou tel réseau d'infrastructure, leur équipement en engins de manutention, parkings... le transport met en relation plusieurs sites (usines, magasins, etc.), pour chaque site il y a des logistiques de gestion économiques et techniques propres.

Le dispositif de transport ne peut s'accomplir sans information, cette dernière occupe une place très importante et elle est présente dans toutes les étapes du système. Elle sert à diffuser des conseils et des instructions aux conducteurs, de suivre le parcours des marchandises. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) contribuent d'une manière efficace dans la gestion du transport, le suivi en temps réel des véhicules et des marchandises et l'optimisation des tournées et de l'allocation des conducteurs et des véhicules permettant une meilleure utilisation des capacités de transport.

³³ <http://archives-bofip.impots.gouv.fr/bofip-A/g1/26038-AIDA/26038-AIDA/32955-AIDA/33044-AIDA/26040-AIDA/26051-AIDA.pdf> . (Consulté le 20/03/2016 à 22h20).

Conclusion

Notre but, c'est d'avoir une idée générale sur la logistique et le transport (définition, histoire et importances), ainsi la place de transport au sein de la chaîne logistique, les différents modes de transports, puis nous avons abordé le transport de marchandises en termes de leurs niveaux de planification, ses stratégies et les moyens afférents au transport de marchandises.

Nous a permis de conclure que le transport de marchandises est une activité de service qui se prête difficilement à une mesure unique : la diversité des modes de transport et des types de prestations reflète un ensemble très vaste d'éléments de qualité qui ne sont pas toujours présents dans une seule dimension.

Chapitre II : les aspects juridiques de transport international des marchandises (maritime et aérien)

Introduction

Le transport est un élément stratégique qui met en valeur la compétitivité et contribue à la résolution des contraintes économiques et sociales.

Le transport international de marchandises, occupe une part de plus en plus importante dans les échanges entre les pays. Il contribue à l'accélération des relations commerciales, il met en jeu un très grand nombre de participants qui interviennent, en temps réel, dans un système extrêmement complexe.

Le transport international de marchandises repose sur deux modes principaux : maritime et aérien, ces deux modes peuvent être utilisés de manière simultanée.

Actuellement, la première place est due, au fait, que 90% des échanges mondiaux sont effectués par la voie maritime.

Le transport aérien de marchandises s'est trouvé confronté à une pression croissante du secteur maritime qui a fait de grands progrès sur le plan de la fiabilité.

L'opération d'importation ou d'exportation des marchandises, fait naître à l'égard de l'importateur ou de l'exportateur une série d'obligations, dès le franchissement de la ligne frontalière jusqu'à la main levée de l'administration des douanes sur les dites marchandises.

Acheminer les marchandises à travers le monde, exige une parfaite maîtrise des différentes réglementations en vigueur, sur tous les territoires,

L'organisation de transport international adopte des mesures qui visent à assurer la sécurité de marchandises transportées.

Dans ce chapitre, nous présentons l'assurance transport, c'est la condition du développement des échanges avec les pays lointains.

Après, nous aborderons le contrat de transport de marchandises, par lequel, un professionnel du transport s'engage à l'égard du client à déplacer des marchandises d'un point à un autre, ensuite, nous parlerons du dédouanement, qui consiste à affecter aux marchandises un régime douanier qui prend en compte leur destination.

Section 01 : Les assurances transports.

Les assurances couvrent la marchandise tout au long des maillons de la chaîne logistique du départ à l'arrivée. Cette couverture évite de souscrire des polices d'assurances pour chaque mode de transport utilisé. Cependant à l'arrivée et après un certain délai maximum qui varie selon le mode de transport, la garantie cesse d'exister.

Il reste possible de se protéger contre des dépassement des respect des délais moyennant une prime supplémentaire qui permet d'obtenir une prolongation de la durée de la couverture de l'assurance transport¹.

Selon l'incoterm choisi, il appartient à l'acheteur ou au vendeur de souscrire une assurance.

Le coût de l'assurance varie en fonction de la nature de la marchandise, des risques couverts et du mode de transport.

Le coût moyen de l'assurance varie entre 0.1 % et 2 %, sauf, les pays en voie de développement ou le coût peut atteindre 8 %².

En tenant compte que, dans beaucoup de cas, la responsabilité du transporteur ne peut pas être engagée, il conviendra de souscrire les assurances appropriées pour pallier les conséquences des préjudices subis.

L'assurance permet de couvrir totalement ou partiellement le préjudice subit par la marchandise et de compenser le plafond de l'indemnité versée par le transporteur.

L'indemnisation par le transporteur est précisée par les conventions propres à chaque mode de transport. Le montant est plafonné en fonction de la masse de marchandise et du coût de transport. Elle est envisageable si le transporteur n'a pas pu s'exonérer de sa responsabilité³.

L'indemnisation par l'assureur, elle est calculée en fonction de la valeur assurée et dépend du préjudice et des risques garanties.

¹ MORSLI, (Y) : *l'assurance maritime*, mémoire licence professionnelle en gestion de transport, université hassan 1^{er}, Maroc, 2013, p.2.

² *les assurances dans le commerce international et les incoterms*, guide de formation, école nationale privée de formation professionnelle MEDAV, Koléa, 2010, p.2.

³ MORSLI, (Y) : Op.cit, p.3.

Dans le principe des compagnies d'assurances, on retient la notion d'avarie. Les avaries particulières et pertes concernent tous les modes de transport, à savoir les détériorations ou disparitions de marchandises, résultant d'événements majeurs liés directement à la marchandise elle-même.

L'avarie commune est une notion du spécifique au transport maritime. Elle concerne les dommages causés aux marchandises à la suite d'une décision pour sauver le navire.

Les risques couverts, sont liés au transport principal, à la manutention et au pré et post acheminement.

Quels que soit le type du contrat d'assurances, plusieurs risques sont exclus⁴ :

- Systématiquement, les risques provenant d'une faute d'une infraction ou d'un vice de la marchandise
- Sauf la couverture par convention spéciale les risques de guerre, les actes de terrorisme, les grèves...

On retient deux principaux types d'assurance marchandises :

- La garantie tous risques : Couvre les risques liés au transport proprement dit. En cas de dommages matériels ou perte, l'assuré prouve le montant estimé du préjudice.
- La garantie accidents caractérisés : Couvre les événements limitatifs énumérés dans le contrat. En cas de dommages matériels ou perte, l'assuré prouve le montant estimé du préjudice, mais, également faire la preuve de la cause à l'origine du contrat.

L'assurance de transport, offre également d'autres formules pour adapter la police à chaque mode de transport en fonction de la destination et de la nature des marchandises.

On note que le risque de guerre et les risques assimilés ne sont pas couverts par ces deux garanties et doivent toujours être assurés à part.

⁴ <https://fr.scribd.com/doc/149175479/Memoire-Assurance-Transport-Maritime> (consulté le 16/04/2014 à 17h21)

1. Assurance transports maritimes.

1.1 Définition :

L'assurance maritime est la première assurance qui ait été pratiquée, sans doute parce que le commerce maritime est une des activités économiques les plus anciennes et les plus aléatoires. Reprenant d'anciens textes, une ordonnance de 1681 la réglementée, elle a inspiré les longs développements du code de commerce français (dont le principe a été repris globalement par le code algérien).

En raison de la valeur énorme des biens assurés et soumis simultanément aux mêmes risques, l'assureur maritime a dû s'organiser en poussant au plus haut point la division des risques par la réassurance et la coassurance l'un des plus célèbres organismes est « *The Lloyd's Under Wrighter's Association* » (en abrégé la Lloyd's basé à Londres, où tous les navires du monde entier sont assurés)⁵.

Parmi les assurances transport, l'assurance maritime des marchandises tient une place importante dans les activités des opérateurs. C'est la raison pour laquelle notre intervention lui est essentiellement consacrée.

- Les risques afférents aux navires (assurance sur corps).
- Les risques afférents aux marchandises transportées (assurances sur facultés).
- Les recours des tiers (perte, avarie ou retard).

Le chargeur souscrit souvent une police marchandises, lorsque la responsabilité du transporteur ne peut être recherchée (cas de force majeure, vices propres de la chose transportée).

1.2 Les composant : les assurances maritimes comprennent⁶ :

- **Les assurances sur corps** : qui conviennent les risques courus par le navire et que souscrit le propriétaire ou l'armateur (Prise en charge par la Lloyd's).
- **Les assurances sur facultés** : qui couvrent les risques des marchandises et que souscrivent les chargeurs, ou plus fréquemment, leurs mandataires (commissionnaires, compagnie de transport).

⁵ les assurances dans le commerce international et les incoterms, Op.cit, p.3.

⁶ MORSLI, (Y) : Op.cit, pp.8-11.

Les courtiers d'assurances maritimes ou courtiers jurés sont des intermédiaires qui ont le privilège de rédiger les contrats concurremment avec les notaires et de certifier les taux de primes, mais les parties sont libres de traiter directement.

Sur les places où il n'y a pas de courtiers jurés, le courtage des assurances maritimes est libre. Dans le cas qui nous intéresse, seules les assurances sur facultés seront traitées dans le délai dans cette série.

1.3 La nature de la couverture.

1.3.1 Couverture principale⁷ :

On distingue deux modes principaux d'assurances :

- Assurance FAP sauf (Franchises d'Avaries Particulières sauf) : elle couvre des avaries communes et des avaries particulières limitativement énumérés. Il s'agit d'évènement majeur spécifique au transport maritime, le taux de prime varie uniquement en fonction du pays de provenance.
- Assurance tous risques : elle couvre les avaries communes et la plupart des avaries particulières, cependant les risques de disparition, de vol et de chargement des marchandises en pontée sont soumis à des conditions particulières, le taux de prime est fonction du pays de provenance et de la catégorie de marchandises importées ou exportées.

Le risque de guerre et les risques assimilés ne sont couverts par ces deux garanties et doivent toujours être assurés à part.

La durée de la garantie correspond au temps de voyage, depuis la remise au transporteur (date figurant sur le document de transport) jusqu'à la livraison effective au destinataire dans la limite de 60 jours après la fin des opérations de déchargement⁸.

⁷ http://expertisefoucher.com/sup/download2.php?file_id=3431. (Consulté le 16/04/2016 à 17h47).

⁸ SADEDDINE, (Hassiba) : Op.cit, p.40.

Le montant à assurer est indiqué par le souscripteur lui-même, qui considère la valeur de la marchandise arrivée à destination majoré du bénéfice escomptée. Il est couramment admis que la valeur de la marchandise soit surévaluée de 10 à 20 % maximum pour tenir compte du manque à gagner résultant de la perte ou de l'arrivée des marchandises en mauvais état.

En cas d'avarie, le bénéficiaire de l'assurance doit conserver les recours contre le transporteur (réserves dans les formes et les délais réglementaires) et demander expertise dans les 3 jours de la cessation de garantie (faute de quoi les réclamations seraient irrecevables).

Le dossier sinistre comporte généralement, les pièces suivantes : police d'assurance, titre de transport, le rapport d'expertise, copie des lettres de réserves et la facture commerciale.

L'assureur, après vérification et acceptation des conditions dans lesquelles s'est produit le dommage et après reconnaissance de la validité des pièces fournies, il verse le montant de l'indemnité calculé en fonction des clauses stipulées dans la police⁹.

1.3.2 Garanties communes aux deux modes d'assurances précités :

Sont également couverts les avaries frais, la contribution d'avarie commune et la garantie bancaire.

- Les avaries frais : il s'agit des frais engagés en vue de préserver les projets assurés d'un dommage ou d'une perte matériel ou d'en limiter l'importance ; exemple du reconditionnement d'une marchandise durant le transport, afin qu'elle puisse supporter le reste du trajet.
- La garantie bancaire : à la suite d'une avarie commune si l'assuré doit fournir une garantie, afin, d'éviter au lever la saisie des biens, la compagnie d'assurance intervient pour déposer à sa place la garantie bancaire.

2. Assurance transports aériens.

Le coût de l'assurance en transport aérien est environ un tiers moins cher que l'assurance maritime. L'assurance du transporteur s'applique aux appareils (assurance sur corps).

A la responsabilité civile engagée à la suite de dommages causés aux voyageurs ou à d'autres personnes, mais le transporteur peut s'exonérer de sa responsabilité (sauf faute lourde) à l'égard des voyageurs (dans ce cas, il a intérêt à s'assurer personnellement).

⁹ SADEDDINE, (Hassiba) : Op.cit, p.41.

Il existe un contrat d'assurance qui garantit la couverture des biens à transporter par air contre l'ensemble des risques auxquels ils sont exposés : vols, disparitions, avaries diverses, dépréciations, pertes de poids... etc.

A l'instar du contrat d'assurance de transport maritime de marchandises, le contrat d'assurance de transport aérien de marchandises est mis en œuvre, pour couvrir les marchandises, depuis leur chargement à bord de l'aéronef, durant le trajet du vol, passant par leur débarquement et leur séjour à quai d'aéroport de destination, jusqu'à leur arrivée dans les magasins*.

3. La nature des garanties couvertes.

3.1 Importance des incoterms :

Contraction d'international commercial TERMS (Termes Commerciaux Internationaux), les Incoterms déterminent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur, dans le cadre d'un contrat d'achat-vente international.

Les incoterms proposent aux commerçants internationaux une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus utilisés dans les commerces extérieurs, ceci, pour essayer d'éviter des litiges, des malentendus toujours générateurs de pertes de temps et d'argent.

Les Incoterms ont été développée par la Chambre de Commerce Internationale depuis 1936, la version la plus récente était publiée en 2010 et contient 11 Incoterms.

Les Incoterms sont d'origine anglaise, les sigles utilisés se réfèrent donc à la langue anglaise.

Les incoterms n'ont pas force de loi internationale. Ils constituent seulement un outil fort, pratique mis à la disposition des commerçants internationaux, libre à ceux-ci de les mettre à profit dans la rédaction de leurs contrats.

*L'Assurance de toute marchandise importée et transportée par voie maritime ou aérienne est rendue obligatoire au titre des Articles 194-197, Ordo N° 95/07 du 25.01.95, texte d'application décret exécutif n° 95.413 du 09.12.1995.

Il peut arriver, ou le cas se présente fort rarement, qu'un contrat international ne s'appuie pas sur un des 11 incoterms proposés.

Cela nécessitera cependant de longs développements dans un tel contrat, dont on aurait fort bien pu se passer en sélectionnant d'un commun accord l'incoterm approprié qui est pré-rédigé et en soulignant simplement que « le contrat est régi par les incoterms 2010 ».

La non-référence à un incoterm précis, occasionnera d'autre part d'importants problèmes d'interprétation, notamment sur le plan douanier. Et il faut souligner à ce propos que la plupart des réglementations nationales, à l'importation comme à l'exportation, exigent la mention de l'incoterm utilisé¹⁰. C'est dire que, bien qu'un simple outil proposé aux commerçants internationaux, les incoterms sont pratiquement obligatoires.

3.2 Historique des incoterms en Algérie¹¹ :

Aborder le problème des incoterms en Algérie, revient à faire l'historique des différents bouleversements qu'a connu notre pays en matière politique et ses implications sur l'économie, en particulier sur le commerce, son organisation, les structures, les textes...

L'organisation de l'économie Algérienne a subi trois grands bouleversements :

❖ La période 1962 – 1970 :

A la veille de l'interdépendance, l'économie Algérienne ayant hérité de l'organisation commerciale de la puissance coloniale fonctionnait avec les mêmes mécanismes et structures que n'importe quelle autre économie de type libéral.

En effet, du fait qu'elle était considérée comme un département français, les structures économiques de l'époque étaient érigées sur le plan de l'organisation ou de l'instrumentation légale d'une manière identique aux autres départements de la métropole. De ce fait, les incoterms, ainsi que, les règles internationales relatives aux échanges commerciaux ou au droit maritime lui-même étaient en cours d'usage et correctement usité.

¹⁰ <http://www.mincommerce.gov.dz/guidimpexp/incoterms.pdf> (consulté le 18/ 04/2016 à 19h00)

¹¹ *les assurances dans le commerce international et les incoterms*, Op.cit, p.20.

Les échanges commerciaux qui s'effectuaient sous le contrôle de la métropole, obéissaient à des règles de déontologie très rigoureuse, propre à l'esprit de l'époque, quant à l'organisation du commerce, elle était régie par un schéma obéissant au concept d'une économie de type libéral, où foisonnaient une multitude d'intervenants et auxiliaires véritables professionnels en matière de commerce international qui contrôlait sous l'égide de chambres de commerce.

La quasi-totalité des mouvements d'échanges entre l'Algérie et le monde extérieur, tout en participant directement à la mise en place de l'instrumentation légale et réglementaire qui régissent leurs rapports et ceux avec les autres corporations professionnels.

Il s'agissait en fait de véritables lobbies qui contrôlaient non seulement les moyens de production, d'emballage, de manutention, de transport, éléments essentiels dans le commerce international, mais ils avaient la main mise jusque dans la haute finance.

De ce fait, l'évolution qu'ont connue les incoterms depuis 1962, n'était inconnue de ces milieux des affaires en Algérie et leurs pratiques étaient à cette époque une réalité tangible.

❖ La période 1970 – 1985 :

Durant cette période, l'Algérie amorçait sur le plan économique les bouleversements rendus nécessaires par la mise en place d'une toute autre stratégie économique, marquée par l'interventionnisme de l'Etat, système économique diamétralement opposé au schéma structurel de l'économie et du commerce préexistant, qui se définissait par la privatisation et le libre-échange.

La mise en place de ce nouveau concept économique qui fut un choix politique de l'époque, a eu pour répercussion du fait que les deux systèmes ne pouvaient cohabiter, la destruction du premier schéma structurel et organisationnel de l'économie (commerce, circuits de distribution, finances, administration... en fait de tous les secteurs de la vie active, dont le concept préexistant est devenu inadéquat voir inspirant) et son remplacement par le nouveau schéma économique de type interventionniste.

La mise en place de cette nouvelle approche, avait commencée par la nationalisation et l'étatisation de toutes les activités du secteur tertiaire (consignataires, transitaires, courtiers maritimes, chambres de commerce, armateurs, regroupeurs, huissiers, notaires, avocats,...) en fait, tous les intervenants du commerce international ou qui s'y gravitant. Ces derniers furent regroupés au sein d'entreprises nationales (sociétés nationales) dotées de privilèges, de puissance publique et de monopole, chacune dans le secteur qui lui a été choisi.

Malheureusement, il fut un amalgame par ces entreprises, entre le choix d'une stratégie économique sur le plan interne, et les mécanismes de fonctionnement des échanges internationaux.

En fait, le rejet de l'économie de marché dans un schéma de stratégies économique propre à un pays, devrait s'accommoder avec les exigences des mécanismes qui régissent les rapports entre les puissances économiques.

Elles ne devaient nullement avoir pour répercussion le rejet de l'ensemble des mécanismes du droit commercial universellement admis, même, si ceci pouvait être contraire aux intérêts immédiats ou au choix du pays.

En fait, on s'est rendu compte bien plus tard, que le monde reste des puissances qui érigent les règles à leur mesure et fonction de leur développement tant économique qu'organisationnel.

Un pays d'une dimension économique faible ou moyenne ne peut que s'y souscrire ou accepter l'asphyxie économique par l'isolement qu'il s'assigne, ou, adopter une stratégie à long terme progressive, pour tirer profit de ces mécanismes, suivre un développement et une dimension telle qu'il peut par la suite imposer ses règles.

❖ La période 1985 à nos jours :

Au début 1985, l'Algérie qui, en voulant rapidement revenir au premier schéma hérité de la puissance coloniale autre 1962-1970, on s'était rendu compte que le mal est bien plus profond, du fait que ce schéma- initial a été perdu à jamais, détruit par le nouveau schéma et de ce fait, il s'agirait d'une reconstruction qui nécessiterait du temps et des moyens.

Entre temps, durant sa phase transitoire on se trouve sur le plan économique dans une totale désorganisation, ce qui n'est nullement fait pour permettre une prise en charge réelle de l'économie en l'absence d'une stratégie économique, qui pour s'y mouvoir doit trouver en place l'assiette servant cette construction, d'où le dilemme, pour avoir une stratégie économique, il faut une organisation structurelle et celle-ci découle de la première.

L'administration douanière de par sa vocation, protectrice de l'économie nationale, se trouve directement concernée par le phénomène des incoterms dont elle est la première à y être pénalisée.

En effet, il ne faut pas oublier que l'une des principales institutions qui avait fait les frais de la politique interventionniste fut l'administration des douanes, qu'étant privé de ces auxiliaires naturels que constituaient les intermédiaires du commerce international, qui agissant en professionnel de la réglementation internationale en matière commerciale, complétaient son dispositif légal et réglementaire par une mise à jour constante, fonction de l'évolution de ces règles et pratiques.

Agissant en conseiller de l'importateur, il (intermédiaire) use d'une manière magistrale des rudiments des incoterms et notamment ses implications sur la réglementation douanière en matière de valeur en douane déclaré, notamment, par l'exigence des factures ou autres documents pour chacune des prestations apparentes ou non, fonctions de l'incoterm retenu.

3.3 Classement des Incoterms¹² :

3.3.1 En fonction du mode de transport :

Chaque Incoterm est en relation pendant le transit international avec un mode de transport ou plusieurs entre eux. La distinction porte sur Les Incoterms :

- ❖ Maritimes : Sur les 11 Incoterms six sont des Incoterms exclusivement maritimes : FAS, FOB, CFR, CIF, DAP et DAT.
- ❖ Tous modes de transport : aérien, terrestre, maritime dès lors que ce dernier s'inscrit dans un transport multimodal : Six sont des Incoterms tous modes de transport : EXW, FCA, CPT, CIP, DAP et DDP.

¹² http://www.ifirst-dz.net/docs/incoterms_2010.pdf (consulté le 22/04/2016 à 22:21).

3.3.2 En fonction de la forme de livraison :

Les marchandises peuvent être livrées directement par l'exportateur à l'importateur ou plus généralement à des auxiliaires du transport :

- ❖ Livraison directe : EXW, DAP, DAT
- ❖ Livraison indirecte : FCA, FAS, FOB, CFR, CPT, CIF, CIP, DAP

3.3.3 En fonction de la famille :

- ❖ Le groupe E (pour EX) : qui comporte un seul terme EXW
- ❖ Le groupe F (pour FREE) : qui comporte trois termes : FCA, FAS et FOB
- ❖ Le groupe C (pour COST ou CARRIAGE) : qui comporte quatre termes : CFR, CIF, CPT et CIP
- ❖ Le groupe D (pour DELIVERED) : qui comporte deux termes : DAT, DAP et DDP.

Les groupes « E » et « F » constituent des ventes au départ (VD) : le vendeur remplit l'obligation de livraison dans son propre pays, soit en mettant la marchandise à la disposition de l'acheteur dans ses propres locaux (local du vendeur), soit en livrant les marchandises dans les locaux désignés par le transporteur du vendeur qui assume le transport principal jusqu'à destination¹³.

Le groupe « C » couvre également des ventes au départ, en effet, le vendeur se charge du transport jusqu'au point de destination convenu, mais, sans assumer les risques encourus par la marchandise au cours de ce transport.

Le groupe « D » couvre des ventes à l'arrivée (VA), c'est-à-dire, le vendeur assume tous les coûts et les risques encourus par la marchandise jusqu'au point de destination convenu.

3.3.4 En fonction des risques :

Les marchandises peuvent être cotées dans le pays exportateur (au commencement de l'opération de commerce extérieur) ou dans le pays importateur (à la fin de cette opération), on distingue :

- ❖ La cotation au départ, les biens sont pris en charge par le transporteur principal pendant le transit international aux risques de l'importateur : EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP.
- ❖ La cotation à l'arrivée : DAT, DAP et DDP.

¹³ <https://fr.scribd.com/document/118487929/incoterms> (Consulté le 17/05/2016 à 20h00)

Section 02 : Les contrats de transports.

Le contrat de transport désigne le contrat par lequel un transporteur s'engage, moyennant paiement d'un fret, à déplacer des marchandises d'un lieu à un autre¹⁴.

1. Le transport maritime.

1.1 Les modalités du contrat de transport maritime¹⁵ :

Le contrat de transport maritime, est signé entre le chargeur et l'armateur. Le chargeur représente la marchandise : il peut être l'expéditeur réel de la marchandise, un mandataire de celui-ci ou le destinataire de la marchandise ou son représentant (transitaire). L'armateur est représenté en général par son agent.

Le contrat de transport par mer porte le nom d'affrètement. Ce contrat comporte essentiellement deux modalités.

- L'armateur (fréteur) met tout son navire ou une partie (une ou plusieurs cales) à la disposition d'une autre personne (affréteur), moyennant une somme convenue (fret), pour servir à un transport.
- l'armateur s'engage purement et simplement envers un expéditeur (appelé plus spécialement chargeur) à transporter des envois de détail d'un lieu à un autre, contre paiement d'un fret déterminé. C'est selon cette modalité que sont effectués les transports sur les lignes régulières.

Les obligations des parties : le contrat de transport maritime comprend un certain nombre d'obligations particulières pour le chargeur et le transporteur.

Selon la dernière révision éditée dans les « Règles de Hambourg^{*} » : Le chargeur doit :

- Déclarer par écrit tous les éléments permettant d'identifier la marchandise (nature, conditionnement et emballage, poids...), (cette déclaration doit se faire sur un formulaire particulier pour les marchandises dangereuses).

¹⁴ BANUANINA-DIA-NGOMA, (J-J) et DIALLO, (I-K) : Op.cit, p.5.

¹⁵ *les transports dans le commerce international*, support de formation, école de formation professionnelle MEDAV, Koléa, 2010, p.14.

^{*} Les Règles de Hambourg dites aussi *Convention des Nations Unies sur le transport de marchandises par mer* sont entrées en vigueur en novembre 1992. Ces règles établissent un régime juridique uniforme applicable aux droits et obligations des chargeurs, transporteurs et destinataires, dans le cadre d'un contrat de transport de marchandises par mer.

- Emballer d'une manière appropriée : en fait l'emballage doit être robuste pour protéger la marchandise et muni de dispositifs de protection interne (calage, rembourrage..) pour le maintien des colis arrimés
- Etiqueter et marquer les colis : les compagnies réclament souvent un marquage noir sur un fond blanc ou clair de dimensions comprises entre 10 et 20 Cm. Le nom du destinataire (ainsi que ses marques), l'indication du port de destination finale et d'embarquement, le numéro de colis...sont des informations obligatoires, on peut ajouter éventuellement : le port d'embarquement, la marque de l'expéditeur, les pictogrammes de manutention.

Selon les « Règles de Hambourg » également, le transporteur doit :

- Mettre son navire en état de navigabilité nautique et commerciale.
- Prendre en charge les marchandises (sous palan généralement).
- Charger et arrimer les marchandises en toute sécurité pour celles-ci.
- Emettre le connaissement après vérifications des mentions y portées par le chargeur.
- Transporter et assurer la garde de la marchandise de façon appropriée et soigneuse.
- Transborder si nécessaire en cas d'empêchement de poursuivre le voyage.
- Décharger la marchandise et informer par avis d'arrivée l'ayant droit à la marchandise
- Assurer la livraison au porteur du connaissement ou à son représentant consignataire de la cargaison. , lequel doit l'accepter pour que le contrat de transport soit considéré comme achevé.

En pratique, la marchandise est livrée à un organisme portuaire : c'est le consignataire du navire qui prend en charge la marchandise après le débarquement jusqu'au moment de sa remise au destinataire final.

1.2 Choix d'un transporteur maritime¹⁶ :

Dans le choix d'un transporteur maritime, ou armateur, entre en ligne de compte :

- La nature de la marchandise à transporter.
- Son emballage
- Sa valeur.
- La fréquence des expéditions
- Les délais de transport recherchés.
- La livraison à destination dans de bonnes conditions.

En fonction de ces éléments, le donneur d'ordre d'embarquement décidera d'utiliser une ligne régulière ou un OUTSIDER (armements qui pratiquent des tarifs inférieurs à ceux des lignes de 5% à 15% en général), de rechercher la qualité du service ou le prix le plus bas.

En transport, comme dans des domaines, le bas prix va rarement de pair avec la qualité de service.

Il convient avant de décider du transport maritime, d'examiner attentivement les cotations offertes, surtout dans le cas d'intervention d'intermédiaires, afin, de s'assurer que ces offres de prix concernent bien les mêmes éléments du transport (fret maritime, pré-transport, embarquement, surcharges diverses, frais de transit, etc.).

Parfois, un prix de transport en apparence plus élevé est, en définitive, plus avantageux pour l'exportateur ou l'importateur, car, il peut éviter ou diminuer, suivant les techniques de transport utilisées (conteneurisation, roll on, roll off, par exemple), des frais d'approche ou d'emballage, des taxes d'embarquement, ou encore des vols ou avaries de la marchandise.

Il est donc primordial d'étudier jusque dans le plus petit détail ces offres de prix, pour un chargeur avisé, soucieux de maintenir et d'accroître ses marchés extérieurs.

¹⁶ *les transports dans le commerce international*, Op.cit, p.15.

Le chargeur se rappelle, avant de décider, que¹⁷ :

- Les taux d'affrètement sont essentiellement fluctuants, sensibles à tout événement extérieur (guerre, crise politique, grèves, etc.), alors que les tarifs de conférence maritimes garantissent un prix de transport pour une période donnée.
- Pour avoir une notion exacte du coût de l'affrètement, il ne suffit pas d'additionner les journées de mer aux journées d'embarquement et de débarquement et à quelques taxes portuaires, afin, d'obtenir le coût total de l'opération. Il peut y avoir des surprises, telles que : mauvais temps, pluies, grèves, congestion portuaire, etc. il existe de nombreux risques, habituellement supportés par l'armateur de ligne régulière et des aléas que l'on doit connaître et apprécier avant de prendre ou non la décision d'affréter.
- Il est indispensable de s'assurer dans le cas d'un affrètement fait par le chargeur, que la totalité des marchandises à transporter sera bien prête au port, en ordre d'embarquement, à la date fixée. Le moindre retard dans les livraisons, surtout lorsqu'il s'agit de fournisseurs multiples, comme c'est le cas pour les usines clés en mains ou les grands ensembles industriels, risque d'être catastrophique si l'embarquement de la totalité du lot a été prévu sur un navire affrété.

En définitive, l'affrètement pour le compte du chargeur peut paraître favorable dans la mesure où :

- Les tarifs de lignes régulières sont trop élevés et risquent de compromettre la réalisation d'un contrat de vente.
- La marge bénéficiaire entrevue, une fois le coût de l'affrètement calculé largement (sans rien omettre et dans une hypothèse pessimiste de préférence), paraît suffisamment substantielle pour permettre de couvrir le risque que comporte l'affrètement.

¹⁷ LEBRUN, (O) : *La responsabilité du chargeur*, mémoire de master en droit maritime et des transports, faculté de droit et de sciences politiques, Marseille, 2009, p.38.

1.3 Tarification maritime.

1.3.1 La tarification de d'affrètement maritime :

Le tarif d'affrètement est libéralisé, il est fixé selon la loi de l'offre et de la demande du marché d'affrètement. Il est établi soit au forfait soit à la quantité (le plus souvent le poids) pour l'affrètement au voyage. Pour les affrètements à temps, le fret est calculé à la durée (jour, semaine, mois) courant depuis le jour de mise à dispositions du navire jusqu'à la fin du déchargement.

Ce prix est en fonction de la capacité du navire (TPL : *Tonnes de Port En Lourd*).

Les opérations de chargement/déchargement sont réalisées au frais et risques de l'affréteur.

Le contrat prévoit des jours de planche ou « starie ». Ces délais court 24 h après que le capitaine du navire ait fait savoir par une « *notice of readnes* » qu'il est prêt à réaliser ces opérations¹⁸. Si le temps prévu est dépassé, prolongeant l'immobilisation du navire, l'affréteur devra régler des surestaries proportionnelles au dépassement et dont le taux est défini dans la charte partie.

Certains contrats prévoient au contraire, le versement d'une prime de célérité (*dispatch money*) si le navire est libéré plus rapidement que prévu (elle est en général la moitié de la surestarie).

1.3.2 Taxation des marchandises :

Les marchandises peuvent être taxées de différentes manières :

- Au poids
- Au volume (pour les marchandises les plus volumineuses).
- Au poids ou au volume, à l'avantage du navire.
- Ad-valorem pour les marchandises particulièrement chères.
- Au forfait à l'unité pour certains gros matériels particuliers et standardisés.
- Par cotations spéciales globales pour les grands ensembles.

¹⁸ les transports dans le commerce international, Op.cit, p.17.

1.4 Document de transport*.

1.4.1 Le connaissance: (*Bill of Lading*):

Est le titre de transport maritime émanant du capitaine du navire, délivré au chargeur. Il fait foi que la marchandise a été prise en charge par le navire, il détermine l'identité de la marchandise (manques, numéros, nature des colis, contenu). (Voir annexe 01)

Ainsi que le prix et les conditions du transport. Il est établi deux originaux de chaque connaissance remis au chargeur après embarquement des marchandises ; le connaissance-chef reste entre les mains du capitaine du navire transporteur, un dernier exemplaire étant conservé par l'armateur¹⁹.

Le connaissance ou « B.L » est négociable, il permet de transmettre la propriété de la marchandise transportée par simple endossement²⁰.

- Permet la concrétisation écrite du contrat de transport et également d'établir la preuve.
- Confirme la prise en charge des marchandises à quai (connaissance reçu pour embarquement) ou à bord du navire (connaissance embarqué).

Le connaissance « B.L » est émis par la compagnie maritime (ou par son agent) à la demande du chargeur sur la base des indications fournies, au plus tard 24 heures après la mise à bord des marchandises contre remise d'un bon d'embarquement (*mate's receipt*).

Un connaissance peut être établi :

- A personne dénommée, lorsqu'il indique nominativement la personne à laquelle les marchandises devront être délivrées.
- Au porteur, lorsqu'il n'indique point le nom du destinataire.
- A ordre, ce qui permet de le transmettre par endossement. Son porteur est réputé propriétaire des marchandises qui y sont mentionnées.

* Le document de transport désigne un document émis en vertu d'un contrat de transport par le transporteur.

¹⁹ LANDSWEERDT, (Christie) : *la vente franco*, mémoire de master en droit des contrats, université du droit et de la santé, Lille 2, 2006, p. 9.

²⁰ SOUMARE, (Ndeye) : *l'analyse de la consignation des Navires*, mémoire de master en transport et logistique, Institut Supérieur des Transports, Sénégal, 2008, p7.

1.4.2 La lettre de garantie :

Il est fondamental dans le cadre d'un crédit documentaire de fournir un jeu de B/L net de toutes réserves, si non, la marchandise qui se trouve à bord du navire ne peut donner lieu à lever de documents, donc, de paiement par la banque.

Or, le capitaine du navire doit se protéger lors de la réception des marchandises à bord contre des manquants éventuels par l'émission des réserves sur le B.L : les réserves portant sur un fait, doivent être émises, elles n'ont pas à être contresignée par le chargeur, leur rôle et de lever la présomption de responsabilité dans le domaine ou elles interviennent²¹.

Une lettre de garantie, est une lettre, ou convention par laquelle le chargeur s'engage à dédommager le transporteur, lorsque celui-ci ou son représentant a consenti à délivrer un connaissement sans réserves.

Cette lettre n'a d'effet, qu'entre le transporteur et le chargeur, par contre, elle est inopposable au tiers et elle est considérée comme frauduleuse, lorsqu'elle porte sur un défaut apparent, étant donné que le capitaine doit avoir connaissance du défaut qu'il a omis de mentionner sur le B.L.

En effet, en vertu de l'article 17, de la convention de Hambourg, le transporteur perd son recours contre le chargeur lorsqu'il s'est abstenu en toute connaissance de cause de prendre des réserves sur le document de transport au départ²².

1.4.3 Les autres documents de transport maritime²³ :

Dans un souci de gain de temps dans la transmission, des documents de transport maritime autre que le connaissement, ont fait leur apparition. Leur principale différence avec le connaissement réside dans l'absence de caractère représentatif de la marchandise ; ils sont, de ce fait, inutilisables dans le cadre d'un Crédit documentaire, sauf spécification expresse.

²¹ SOUMARE, (Ndeye) : Op.cit, p.9.

²² <http://www.cours-de-droit.net/cours-de-droit-des-transports-c27647336>. (Consulté le 22/04/2016 à 18h12)

²³ VENTURELLI, (N) et MIANI, (P): *transport-logistique*, éditions le Génie des Glaciers, Chambéry, 2014, P.108.

- ❖ **La lettre de transport maritime : (*Sea Way Bill*)**, C'est une forme simplifiée du connaissance, identifiant la marchandise et spécifiant un destinataire nommément mentionné. La lettre de transport maritime n'étant pas négociable, le destinataire nommé sur ce document n'a pas besoin de le présenter pour retirer la marchandise – ceux-ci afin, d'éviter les coûts et risques d'une immobilisation de la marchandise au port de déchargement.
-
- ❖ **Le connaissance informatisé (*Data Freight Receipt*)**, C'est la version informatisée de la lettre de transport maritime.

1.5 Les moyens de transport maritime.

Le navire : est un engin pourvu d'un système de propulsion autonome destiné à la navigation maritime (et non fluviale), c'est-à-dire à une navigation dans des eaux où il peut rencontrer les dangers particuliers à la mer²⁴.

1.5.1 Les différents types de navire²⁵ :

- ❖ **Les navires conventionnels :** Ces cargos disposent de leurs propres moyens de manutention et chargent les marchandises à la verticale c'est à dire à l'aide de grues, bigues ou palans. Il est nécessaire que la marchandise soit approchée sur le quai pour que la Cie puisse procéder au chargement.

Le passage du bastingage du navire sert en général, de repère pour situer le transfert des risques entre le vendeur et l'acheteur (cf. incoterms FOB, CFR ou CIF). Selon les équipements portuaires et les accords passés avec les compagnies maritimes les frais de manutention portuaire peuvent être à la charge du navire. Ce sont les ***Liner terms***^{*} (ou conditions de lignes régulières) qui définissent la répartition de ces frais.

²⁴ VENTURELLI, (N), MIANI, (P) : Opcit, P.91

²⁵ <http://fr.slideshare.net/phone22074880/m16-chapitre1>. (Consulté le 22/05/2016 à 23h26)

* Les *Liner Terms* sont les conditions des connaissances maritimes de lignes régulières. Ils concernent la gestion des frais de manutention à l'embarquement ou au débarquement des marchandises. Les frais de manutention introduit dans le calcul du taux de fret par le transporteur seront par la suite imputés au chargeur, ou au destinataire de la marchandise en fonction l'incoterm choisi.

- ❖ **Les navires rouliers** : appelés également "**ro-ro**" (*roll on- roll off*) ces navires permettent un chargement à l'horizontale, puisque, équipés de rampes arrières ou latérales, ils permettent un roulage direct (camions), ou indirect (conteneurs chargés à l'aide de chariots roulants ou "remorques-esclave" pour les colis lourds ou encombrants.

En roll on – roll off, tout ce qui est sur roues ou chenilles (automobiles, camions, engins de travaux publics, tank, etc.) entre dans le navire par ses propres moyens ou par remorquage et en sont de même, évitant ainsi des frais d’emballage, souvent, fort élevés et des manutentions compliquées qui risquent d’endommager la marchandise.

C’est une technique qui s’est développée, notamment en méditerranée, car, ces navires bénéficient d’une priorité de débarquement qui réduit très sérieusement leur attente et leur durée d’escale.

De tels chargements ne devraient pas faire appel à des incoterms conventionnels, mais plutôt aux incoterms FCA/CPT/CIP.

- ❖ **Les navires mixtes Ro-Ro + Conventionnel** : formule polyvalente, puisqu'elle permet des chargements en pontée aussi bien qu'en cale.
- ❖ **Les vraquiers** : permettent le transport des marchandises voyageant en vrac (céréales, minerais). Selon, l'importance des volumes transportés, ces navires peuvent faire l'objet de contrats d'affrètement (location à la durée ou au voyage).
- ❖ **Autres types de navires** : Polythermes (sous température dirigée), porte-barges pour le transport fluviomaritime (systèmes Lift on/Lift off ou Float on/Float off, permettant de charger à bord des barges ou des péniches.

1.5.2 Les différents types de marchandises²⁶ :

La marchandise transportée conditionne le type de navire utilisé et la manutention. •

- ❖ **Les vracs** : Ce sont des marchandises transportées non conditionnées, à même la cale du navire. •

²⁶ VENTURELLI, (N), MIANI, (P) : Opcit, p.97.

- ❖ **Les vracs liquides** : Ils comprennent essentiellement les hydrocarbures et leurs dérivés, certains produits chimiques et certains produits alimentaires.
- ❖ **Les vracs solides** : Les plus courants sont le charbon, les minerais, les ciments, les engrais, les céréales...
- ❖ **Les marchandises diverses** : Cette catégorie regroupe les marchandises conditionnées préalablement à leur transport maritime. •
- ❖ **Les marchandises conventionnelles** : Leur conditionnement est divers et non normalisé.
- ❖ **Les marchandises conteneurisées** : Elles sont conteneurisées dans des conteneurs maritimes.
- ❖ **Le trafic roulier** : Les marchandises sont acheminées dans le moyen de transport routier (ensemble routier ou remorque non accompagnée) qui a servi au pré-acheminement et servira au post-acheminement.

1.6 Les techniques de transport maritime.

L'apparition et le développement des unités de charges en matière de transport maritime qui consistent à combiner les divers petits éléments d'une cargaison ou d'une expédition en unités plus grandes et en nombre plus réduit ont pour objectifs :

- La réduction du temps et des frais de transport, de manutention et d'emballage.
- La commercialisation plus efficace et plus poussée des marchandises.

On distingue plusieurs techniques de transport maritime, fondées sur l'unité de charge.

1.6.1 Paquétisation :

Cela consiste à mettre en fardeau préconstitués, ou paquettiser certains frets. On constitue ainsi des palanquées homogènes ou des fardeaux pré élingués (tuyaux, fer à béton, bois sciés, contre-plaqués, verre à vitre, etc.) plus important (jusqu'à 3 tonnes en général), permettant une manutention et un chargement plus rapides des navires conventionnels.

1.6.2 Palettisation²⁷ :

La palette est constituée d'un plateau surélevé apte à supporter tout un lot de colis, ainsi, rassemblés en une seule unité de chargement protégée d'une housse ou d'un filet ou encore d'un cerclage et permettant le passage des fourches d'un chariot élévateur pour la manutention.

Il existe différents types de palettes :

- Palette simple
- Palette réversible
- Palette à double plancher
- Palette à deux ou à quatre entrées pour le passage des fourches d'élévateurs de manutention

Les palettes répondent à des dimensions normalisées (palettes ISO 80*120 cm, palettes EURO 100*120 cm)

Les matériaux de construction des palettes sont multiples : le bois, le plastique, matériaux composites...

Les palettes sont fournies gratuitement avec la marchandise, donc, non récupérables par l'expéditeur ; ou elles sont gérées par des intermédiaires qui en assurent la récupération après livraison.

Le développement des palettes a eu des retombées positives en matière de transport et d'entreposage (faciliter les opérations de manutention et de stockage, diminuer le coût de la distribution de produit, assurer la cohésion des colis et protéger la marchandise...)

La palette maritime se caractérise, par un plancher constitué de deux plateaux de bois, séparés par des chevrons pour permettre le passage des fourches du chariot élévateur au centre ou latéralement, des élingues indispensables à la manutention de telles charges. La normalisation des dimensions des palettes a fait des progrès satisfaisants depuis quelques années en matière de transports maritimes.

²⁷ AOUICHAOU, (M), *gestion des opérations de transport externe*, support de formation en transport et logistique, école de formation professionnelle CSFTL, Tunisie, 2013, p. 34.

L'American Standards Association a approuvé entre autres les dimensions (longueur * largeur) de palettes utilisées à l'exportation.

Palettes maritimes recommandées (80*120 cm), pour une hauteur ne dépassant pas 170 cm et pour un poids variant entre 900 et 2000 kg.

1.6.3 Conteneurisation²⁸ :

Le conteneur est une caisse pouvant contenir des lots de marchandises à transporter sans rupture de charge par plusieurs moyens de transport.

Il passe du train au navire, du navire à la remorque, en un minimum de temps grâce aux portiques et engins normalisés permettant l'inter modalité des modes de transports.

Le conteneur est résistant, robuste et interchangeable, il a un usage répété et il est équipé de dispositifs qui facilitent sa manutention.

L'I.S.O (*International Organization for Standardization*), définit le conteneur comme un engin de transport (cadre, citerne, etc.) :

- Ayant un caractère permanent et étant, de ce fait, suffisamment résistant pour permettre son usage répété.
- Spécialement conçu pour faciliter le transport de marchandises sans rupture de charge, par un ou plusieurs moyens de transport.
- Muni de dispositifs le rendant facile à manipuler, notamment, lors de son transbordement d'un moyen de transport à un autre.
- Conçu de façon à être facilement rempli et vidé.
- D'un volume intérieur d'au moins un mètre cube.

En fait le conteneur est un robuste plancher muni de quatre solides montants, le reste n'étant qu'un abri contre les intempéries.

²⁸ ZOUBEIR, (Z) : *Vers un système d'aide à la décision pour l'allocation des postes à quai dans un terminal à conteneurs*, Thèse de doctorat en Génie Informatique et Automatique, l'université du Havre, 2014, p.31.

2. Les transports aériens.

2.1 Caractéristiques générales :

Pour beaucoup d'utilisateurs potentiels de la voie aérienne, en matière de transports de marchandises, le concept de transport aérien se résume encore en ces termes : transport rapide mais coûteux, à n'utiliser que pour les marchandises de prix élevés, ou en cas d'absolue nécessité (dépannage, par exemple).

Or, le fret aérien, a, depuis longtemps, dépassé ce stade : en 1985 le trafic mondial s'est élevé à plus de 44 milliards de tonnes-kilomètres transportées²⁹.

Si l'on tient compte du fait que les tarifs s'abaissent rapidement dès qu'augmentent la distance parcourue et le poids des expéditions, que les frais annexes au transport sont particulièrement réduits en matière de transport aériens et que les économies indirectes sur le coût global de distribution sont élevées, il faut admettre que la voie aérienne est, dans beaucoup de cas, compétitive avec les autres moyens de transport et ne doit plus être considérée comme un transport marginal.

Tous les points du globe sont desservis par voie aérienne, soit par les appareils mixtes (passagers et fret), soit, par les appareils tout fret ou tout cargo des lignes régulières et au besoin par des appareils spécialement affrétés pour tonnelier des points en dehors des lignes régulières. Le trafic de fret est assuré sensiblement à parts égales par les appareils mixtes et par les appareils tout cargo.

- ❖ **Appareil mixtes** : tous les avions de ce type comportent des soutes à fret pressurisées, aménagées dans la partie inférieure de l'appareil. Le fret est chargé en soutes, soit en vrac, et dans le cas général, en palettes spéciales épousant la forme des soutes.
- ❖ **Appareils tout cargo** : ce sont, en règle générale, des appareils de même type que les avions mixtes, mais dont le plancher de cabine a été renforcé et muni de rouleaux de chargement. Des portes spéciales, à grand débattement et s'ouvrant vers le haut, sont aménagées dans la structure de l'appareil, ainsi que, des points d'amarrage et un filet outre crash, à l'avant, protégeant le poste d'équipage.

²⁹ GRANGER, (Didier) : *sécurité et sûreté dans le transport aérien*, mémoire de master en sciences du management, université de Paris 1, paris, 2010, p.29.

2.2 Responsabilité du transporteur aérien³⁰ :

En transport aérien, la responsabilité du transporteur est définie par les dispositions de la convention de Varsovie, de 1929, amendée par les protocoles de la Haye (1955) et de Guadalajara (1961).

Le transporteur n'est responsable que s'il est prouvé que lui-même ou ses préposés n'ont pas pris toutes les mesures nécessaires pour éviter le dommage, ou qu'il leur était impossible de les prendre, ou, s'il y a faute de la personne lésée. En cas de perte, avarie ou retard, l'indemnisation est fixée à l'avance. L'expéditeur peut demander à être taxé à la valeur déclarée, pour les envois des marchandises de valeur.

2.3 Documents de transport aérien³¹ :

Les marchandises à transporter par voie aérienne doivent être couvertes par une lettre de transport aérien (L.T.A). Celle-ci doit être rédigée, soit directement par l'expéditeur, soit suivant une lettre d'instruction de l'expéditeur et signée par ce dernier. (Voir annexe 02).

Cette lettre doit mentionner les points de départ et d'arrivée, éventuellement, les escales à l'étranger et toutes les indications nécessaires pour l'identification de l'expédition telles que :

- Le lieu et la date de création du document.
- Les points de départ et de destination.
- Les noms et adresses de l'expéditeur, du premier transporteur, et du destinataire.
- Les caractéristiques très complètes de la marchandise : nombre, mode d'emballage, marques et numéros des colis, poids, quantité, volume, dimensions, valeur pour la douane.
- Le prix du transport et les frais accessoires.
- S'il y a lieu, le montant du remboursement, la valeur déclarée.
- Le nombre d'exemplaires, les documents joints à l'envoi.

Elle mentionne également que le transport est soumis au régime de la convention internationale de Varsovie*.

³⁰ *les transports dans le commerce international*, Op.cit, p.24.

³¹ http://www.lantenne.com/La-lettre-de-transport-aerien-AIR-WAYBILL_a16942.html. (Consulté le 19/05/2016 à 21h54)

* La convention internationale de Varsovie est une convention pour l'unification de certaine règle relative au transport aérien international.

Les énonciations relatives au poids, aux dimensions, à l'emballage et au nombre de colis font foi, jusqu'à preuve du contraire ; celles relatives à la quantité, au volume et à l'état de la marchandise ne font preuve contre le transporteur que dans la mesure où la vérification en a été faite par lui devant l'expéditeur. A noter que la L.T.A est non négociable, contrairement au connaissance maritime.

La L.T.A est accompagnée des documents concernant les formalités douanières et, le cas échéant, de ceux déterminant la nature de la marchandise.

2.4 Les tarifs aériens.

2.4.1 Notions générales sur les tarifs :

Les tarifs aériens ne sont pas établis en fonction de la valeur de la marchandise (sauf pour les métaux précieux), mais, uniquement, en fonction du poids et de la distance. Certaines catégories de tarifs, tiennent compte de la nature de la marchandise, mais là encore, la notion de valeur de cette marchandise n'intervient pas pour fixer le niveau des tarifs.

Il faut également savoir que les tarifs sont directionnels, c'est-à-dire fixés selon le sens de parcours et selon le volume des flux qui peuvent être fort différents entre les deux sens : une expédition pourra être taxée de deux à trois fois plus cher, selon, qu'elle sera transportée de A vers B ou de B vers A.

2.4.2 Types de tarifs : Il existe quatre types de tarifs³² :

❖ Les tarifs généraux ou normaux :

S'appliquent à toutes les marchandises acceptables au transport. Pour toutes les destinations, le tarif normal est abaissé pour les expéditions de plus de 45 kg (en général -25% du prix au kilogramme). Pour de nombreuses destinations, des réductions tarifaires sont également appliquées pour les expéditions de plus de 100 kg, 300kg, 500kg, 1000kg ; pour cette dernière tranche de poids, la réduction par rapport au tarif normal (expéditions de moins de 45 kg) peut atteindre 70%.

³² http://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626_fr.pdf. (Consulté le 22/05/2016 à 19h00).

❖ Les tarifs de classification : (class-rates) :

S'appliquent à des marchandises déterminées à l'intérieur ou entre certaines zones précises (par exemple entre l'Europe et l'Amérique du Nord). Ils sont établis par application d'un pourcentage de réduction ou d'augmentation sur les tarifs généraux.

❖ Les tarifs spéciaux : (specific commodity rates) :

Généralement très inférieurs aux tarifs généraux, sont applicables :

- A une marchandise ou à une catégorie de marchandises.
- Au départ d'une escale stipulée à destination d'une autre escale.
- A un poids minimal publié en regard du tarif (100kg, 500kg, 1000kg).

Ces trois conditions doivent en principe être simultanément remplies.

❖ **Les tarifs à l'unité de chargement**³³: Sont applicables aux expéditions chargées par les expéditeurs eux-mêmes, en conteneurs ou par palettes. Le chargeur paie un prix minimal forfaitaire pour un poids donné, dit « poids pivot », qui varie avec chaque type de conteneur ou de palette (il peut être de l'ordre de 2200 kg pour une grande palette type 125). Pour chaque kilogramme en sus du poids pivot, un tarif spécial réduit est appliqué. Le poids du conteneur ou de la palette est généralement déduit du poids de l'expédition.

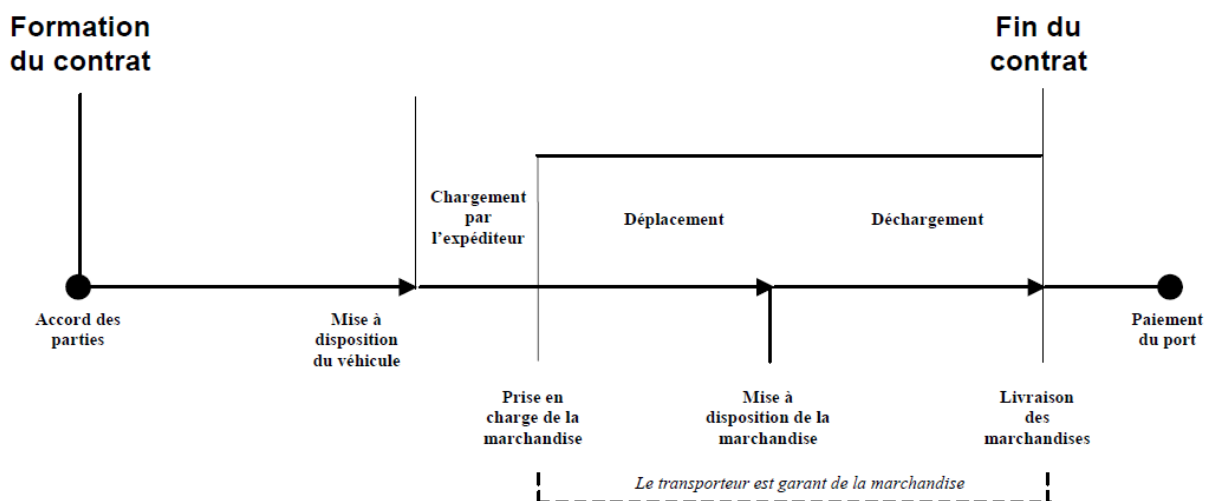
Si l'on tient compte de tous ces éléments il peut être plus économique, dans certains cas précis, de recourir à la voie aérienne. On citera, à titre d'exemple, le cas d'un industriel de New-York, devant approvisionner en matériel photographique un distributeur de Cologne ; le tarif aérien est sensiblement le double du tarif de la voie de surface ; la durée de trajet varie de 3 jours par voie aérienne, à 17 jours, par voie maritime ; le volume des envois renouvellement du stock passe de 300 unités pour la voie aérienne à près de 1200 unités pour la voie maritime.

³³ *les transports dans le commerce international*, Op.cit, pp.27-28.

En dehors des frais directs, (le tarif de transport, l'assurance), il faut faire entrer en ligne de compte les frais et avantages indirectes :

- La rapidité du transport permet de réduire les intérêts sur le capital immobilisé que représente la marchandise.
- La sécurité et la régularité de la voie aérienne permettent une diminution des stocks, donc, des frais de magasinage et d'inventaire.
- La rotation accélérée des stocks évite leur obsolescence, particulièrement rapide pour les marchandises soumises à la mode, ou à évolution technologique rapide, les réseaux commerciaux peuvent être allégés, tout en ayant un rendement accru.

Figure II-1 : La vie du contrat de transport.



Source : VENTURELLI, (N), MIANI, (P): *transport-logistique*, éditions le Génie des Glaciers, Chambéry, 2014, p.12.

Section 3 : Le dédouanement.

Dans les années 1980, l'économie algérienne a connu des difficultés importantes. En effet, le contre-choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie quasiment rentière, c'est la période des plans anti-pénurie et de stabilisation. Aux débuts des années 1990, l'Algérie a engagé des réformes structurelles concrétisant, ainsi, le passage à l'économie de marché³⁴.

En 2012, l'économie algérienne demeure très fortement dépendante de la rente des hydrocarbures, qui représentent la principale source de revenus du pays, sans être parvenue à se diversifier et à mettre en place une industrialisation compétitive au niveau international.

Afin, d'intégrer l'économie mondiale, l'Algérie, a optée pour le processus de l'ouverture de son commerce extérieur et son engagement dans le cadre des accords commerciaux internationaux par des réformes économiques engagées par les pouvoirs publics.

La libéralisation du commerce extérieur a été réalisée au cours des années 1990 par³⁵ :

- L'abolition du monopole de l'État sur le commerce extérieur.
- L'ouverture vers le marché externe (la ZALE62, la Zone de libre-échange avec l'UE)
- La levée de toutes les barrières non tarifaires, la simplification du tarif douanier en ramenant le nombre de taux des droits de douane à quatre (0 %, 5 %, 15 %, 30 %) et en réduisant le taux maximum à 60 % dans un premier temps au lieu de 100 % précédemment et à 30 % depuis 2002.

La mission principale de la douane est de collecter les droits et taxes sur les importations et exportations de marchandises.

Dans cette nouvelle économie, la douane joue un rôle de soutien, en mettant en place les procédures de dédouanement.

³⁴ SADEDDINE, (Hassiba): Op.cit, p.51.

³⁵ *la douane et le commerce extérieur*, support de formation, école nationale de formation professionnelles MEDAV, Koléa, 2010, p.3.

1. Fonctions de la réglementation douanière.

Lorsqu'une entreprise acquitte des droits de douane à l'importation auprès de son commissionnaire en douane, elle n'a pas conscience de payer un impôt qui est fondé sur une législation internationale.

La réglementation douanière Algérienne trouve sa source dans les traités internationaux. Cette internationalisation de la législation douanière a accompagné, depuis, plusieurs années la mondialisation des échanges. Elle place le chef d'entreprise ou ses collaborateurs devant l'obligation de connaître la réglementation douanière, non seulement, afin, d'éviter tout blocage qui pourrait résulter d'une mauvaise application des textes en vigueur, mais, pour optimiser sa gestion logistique et financière.

Les gains ou coûts induits par la prise en compte des aspects douaniers font, désormais, partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Celle-ci, voit son champ d'action dépasser largement les frontières nationales et maghrébines. Dans ces conditions, il lui est indispensable de l'interroger sur l'assiette et le niveau des droits de douanes, les pays susceptibles d'offrir les meilleures sources d'approvisionnement en exonération des droits de douane, ou le moyen d'optimiser les opérations de stockage ou de fabrication en suspension de droits et taxes.

Pour un opérateur économique, la logistique réalisée au plan international est souvent complexe à gérer, dans la mesure où elle implique l'accomplissement de nombreuses formalités administratives. Ces formalités constituent fréquemment, un frein à la circulation des produits et augmentent le coût des opérations réalisées. Parmi les obligations auxquelles sont soumis les acteurs économiques, celles à caractère fiscal ou douanier apparaissent comme les plus complexes.

L'entreprise confrontée à ces formalités adapte souvent une attitude passive, soit, en renonçant à réaliser l'opération, soit en se pliant sans comprendre aux obligations qui lui sont signifiées par l'agent de l'administration des douanes ou par l'intermédiaire qu'il aura au préalable chargé de réaliser ces opérations douanières.

Malgré les contraintes qu'elles engendrent, les réglementations douanières ainsi que les autres règles administratives internationales constituent des outils intéressants pour les opérateurs économiques, à condition d'en maîtriser l'usage.

2. Statut douanier d'une marchandise³⁶.

A partir de l'examen de ces dispositions internationales, communautaires et nationales, il est possible de définir le statut douanier d'une marchandise.

De ce fait, va dépendre son traitement à l'importation. Cette démarche accomplie, il faudra s'interroger sur la circulation de la marchandise, son stockage et l'optimisation des opérations de dédouanement.

L'ensemble de ces aspects de la logistique internationale doit permettre une approche beaucoup plus cohérente de la formalité douanière et son intégration dans la stratégie de l'entreprise. Avant d'analyser le statut douanier d'une marchandise.

2.1 Nomenclatures douanières :

Avant toute étude douanière, il est indispensable d'identifier les produits que l'on désire importer ou exporter. Cette identification doit se faire à partir de la nomenclature douanière en usage. Cette identification va donner la clef d'accès à l'ensemble des tarifs douaniers, ainsi que, la réglementation qui s'applique au produit qui vient d'être identifié.

2.2 Nomenclature du système harmonisé³⁷ : (S.H)

La nomenclature douanière internationale est appelée système de codification et de classification des marchandises. (S.H). il s'agit d'un système de classification ayant fait l'objet d'une convention internationale. Elle été ratifiée sous l'égide du GATT (O.M.C) en 1983 à Bruxelles et est entrée en vigueur le 1^{er} Janvier 1988. Depuis lors, elle est appliquée par l'union Européenne et la plupart des pays du monde.

La nomenclature du système harmonisé est une nomenclature de produits. Ceux-ci y sont classés en fonction de l'usage qui en est fait, selon, un ordre logique. Le (S.H) est divisé en quatre-vingt-dix-neuf (99) chapitres numérotés de 1 à 99, qui sont eux-mêmes divisés en positions, subdivisées en sous-positions. Les marchandises sont donc codifiées en six (6) caractères. L'ordre des chapitres, des positions et des sous-positions est important, car, il détermine, en général, l'accroissement de valeur ajoutée dans la marchandise.

³⁶ la douane et le commerce extérieur, Op.cit, pp.4-5.

³⁷ <http://www.douane.gov.dz/pdf/tarif/Amendement%20et%20note%202012.pdf>. (Consulté le 06/05/2016 à 21h03).

Le caractère quasi universel de cette nomenclature, permet à l'opérateur, ayant classé sa marchandise au sein du S.H, d'utiliser cette identification pour connaître le statut douanier de son produit dans presque tous les pays du monde, notamment le montant des droits et des taxes à l'importation.

3. Origines douanières des marchandises³⁸.

La notion d'origine des marchandises revêt une très grande importance, lorsqu'un pays ou un groupe de pays accorde à certains partenaires commerciaux des avantages tarifaires ou veulent limiter des importations à partir de certains pays.

De même, à l'exportation, la délivrance de certificats d'origine est subordonnée au respect de certaines règles.

Cette notion d'origine, sert donc, à déterminer, pour un produit donné, le taux de droit de douane, les mesures de politique commerciale et les autres dispositions à l'importation applicables à une marchandise. L'origine associée à la nomenclature donne naissance au couple pays-produit. Ce couple sera la clef d'entrée pour connaître le statut d'une marchandise.

Aujourd'hui, les règles d'origine n'ont pas fait l'objet d'une harmonisation sur le plan mondial. Toutefois, il est prévu dans le cadre de l'O.M.C, que des travaux soient entrepris en ce sens.

L'organisation mondiale des douanes (O.M.D) a été chargée de mener à bien cette tâche qui devrait aboutir dans 5 ans à une définition commune au plan mondial de l'origine ou non préférentielle, ces règles d'origines, font objet d'application générale pour l'ensemble des législations internationales.

Les droits et taxes douanières sont perçus suivant l'origine des marchandises. Des certificats d'origines peuvent être exigés par l'administration des douanes.

Le pays de provenance est le pays à partir duquel la marchandise est expédiée en droiture vers le territoire douanier national.

³⁸ *la douane et le commerce extérieur*, Op.cit, p.7.

Il est clair que, comme l'identification des marchandises dans la nomenclature la détermination de l'origine doit être effectuée avec le plus grand soin. En tout état de cause, il est indispensable, avant toute importation, de se renseigner auprès de son fournisseur, sur la nature des ouvraisons qui sont intervenues pour l'obtention de la marchandise et sur le pays où elles ont eu lieu.

3.1 Valeur en douane³⁹ :

- ❖ **Valeur transactionnelle** : on peut définir la valeur transactionnelle comme : « le prix effectivement payé ou à payer pour une marchandise, lorsqu'elle est vendue pour l'exportation à destination du territoire de l'Union Européenne par exemple ».

Il s'agit donc, de l'ensemble de la contrepartie financière versée ou à verser par l'acheteur au vendeur directement ou indirectement (le plus souvent, il s'agit de la valeur figurant sur la ou les factures de vente).

- ❖ **Lieu et date prise en compte** : la valeur en douane est évaluée au lieu d'introduction sur le territoire et s'apprécie au moment de l'acceptation de la déclaration en douane.

En cas de facture en devises, le taux de change applicable est déterminé à cette date.

3.2 Le dédouanement :

L'impôt douanier est régi par trois (3) principes qui expliquent les formalités auxquelles sont soumises les marchandises à l'entrée sur le territoire national :

- ❖ **Impôt portable** : les marchandises doivent être conduites au bureau de douane pour y être taxées.
- ❖ **Impôt déclaratif** : il s'agit d'un acte spontané de l'importateur qui rédige la déclaration en douane.
- ❖ **Impôt payable au comptant** : les droits de douane sont exigibles dès le dépôt de la déclaration.

Ces principes douaniers ont donné lieu à la mise en place de formalités qu'il convient de connaître, afin, de mieux comprendre les opérations de dédouanement.

³⁹ <http://www.douane.gov.dz/pdf/code/CODE%20DES%20DOUANES.pdf>. Consulté le 21/05/2016 à 17h19).

3.3 Entrepôt des douanes ou de stockage :

Selon l'article 129 du code des douanes : « l'entrepôt de douanes est le régime douanier qui permet d'emmagasiner des marchandises sous surveillance douanière dans les locaux agréés par l'administration des douanes et ce, en suspension des droits et taxes, prohibitions et autres mesures fiscales ou douanières dont elles sont passibles »⁴⁰.

Il existe quatre catégories d'entrepôts de douanes :

- ❖ **L'entrepôt public** : l'article 139 du code de douane stipule que : « l'entrepôt public est ouvert à tous les usagers. Il est créé, lorsqu'il répond à une nécessité manifeste, et est concédé, par arrêté joint du ministre des finances et du ministre du commerce, avis pris des ministres intéressés aux entreprises du secteur public, ou, aux collectivités locales. Les marchandises peuvent séjourner pendant un an. L'administration des douanes peut juger valables proroger ce délai.
- ❖ **L'entrepôt spécial** : est organisé pour recevoir des marchandises dont la conservation exige des installations frigorifiques ou dont la présence ferait surgir des risques à d'autres marchandises (C.D article 150 à 153). Les délais de séjour est fixé à deux ans.
- ❖ **L'entrepôt privé** : est ouvert à l'usage exclusif du bénéficiaire de l'autorisation, pour les besoins de son activité, dans les locaux dont il a seul la jouissance et pour les marchandises définies, entreposées pour une durée de deux ans. (article 158 du code de douane).
- **L'entrepôt industriel** : sont des établissements placés sous le contrôle de l'administration des douanes où les entreprises peuvent être autorisées à procéder à la mise en œuvre de marchandises destinées à la production pour l'exportation, en suspension des droits et taxes dont celles-ci sont passibles. (article 160 du code de douane).

⁴⁰ Loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code de douane.

4. Conduite en douane des marchandises à l'exportation en Algérie.

Toute marchandise introduite sur le territoire douanier, même celle destinée à être exportée, doit être soumise au contrôle douanier, qu'elle soit passible ou non de droits et taxes. Les marchandises destinées à l'exportation sont soumises à des formalités auprès d'un bureau de douane habilité à cet effet⁴¹.

4.1 Transport maritime :

Dès l'entrée dans la zone maritime du rayon de douanes Algérien, le capitaine du navire doit être en mesure de présenter à l'administration des douanes ou au service national des gardes côtes le journal de bord* et le manifeste** de la cargaison pour visa.

Une copie de ce document est remise à l'administration des douanes pour lui permettre d'exercer son contrôle.

4.2 Transport aérien :

Dès l'arrivée d'un aéronef, le commandant de bord doit présenter à l'administration des douanes, le manifeste de la cargaison rédigé dans les mêmes formes que le transport maritime.

⁴¹ Articles N°51-52, Code de commerce Algérien.

* Le journal de bord d'un navire est un document intéressant à exploiter. En effet, sur ce document le commandant ou un officier du navire note au jour le jour les événements survenus en cours de navigation.

** Le manifeste est une déclaration sommaire, de l'ensemble du chargement du navire qui présente toutes les indications nécessaires à l'identification des marchandises et du moyen de transport, il doit être signé du capitaine du navire.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté les actes juridiques de transport international des marchandises, notamment, le transport maritime et aérien. Nous avons mis en évidence quelques définitions rencontrées dans la littérature, sur l'assurance transport, les contrats de transport, ainsi, le dédouanement des marchandises.

Le transport de marchandises international représente un vecteur stratégique et essentiel de développement économique dans les échanges commerciaux. L'activité de transport constitue, donc, à la fois, un facteur de progrès et un critère de développement économique.

Nous pouvons conclure que l'assurance transport couvre les pertes et dommages des moyens de transport et des marchandises, au cours d'un transport, depuis, le site de provenance jusqu'à la destination finale. Des accords d'assurance particuliers sont négociés, selon, les catégories de produits transportés et leur conditionnement, les risques encourus et le montant des marchandises. Les assureurs facturent aux clients une prime pour couvrir le transport et les marchandises pour la période de temps.

Le contrat désigne les obligations juridiques des parties, c'est le contrat par lequel un voiturier de profession promet le déplacement d'une marchandise jusqu'à un point défini et moyennant le paiement d'une somme d'argent.

Pour une protection optimal, le dédouanement s'entend de toute la procédure applicable aux marchandises importées ou exportées, afin, d'assurer, d'une part, la correcte perception des droits et taxes que l'Administration des douanes est chargée de liquider et, d'autre part, d'appliquer les diverses mesures réglementaires.

Chapitre III : la performance logistique

Introduction

La mesure de la performance dans l'entreprise est devenue indispensable en raison d'un contexte économique actuel plus compétitif et pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, il est incontournable pour l'équipe de direction de mesurer la performance de leur entreprise régulièrement et prendre des actions basées sur les conclusions tirées.

L'évaluation de la performance est une fonction essentielle au sein de toute organisation. D'un point de vue managérial, il est bien important de comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur cette évaluation.

Plusieurs entreprises utilisent un système de mesure de la performance dans l'élaboration de leur plan stratégique, pour améliorer leur planification ainsi que la qualité de leurs processus décisionnels et d'autre part, pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la notion performance, nous définissons, dans une première section, les notions liées à la performance, les dimensions de la performance, les différents inducteurs seront ainsi identifiés, les mesures de la performance. Dans la seconde section, nous nous intéressons à la performance logistique des entreprises, nous définissons l'évaluation de la performance, les axes d'évaluations et l'amélioration de la performance, puis, nous présentons le modèle SCOR, comme méthode de la performance logistique.

Section 01 : Fondements généraux de la performance.

Le concept de performance a un sens très vague, voire confus, au point que, certains, le considèrent indéfinissable¹, ou, qu'il n'a pas de contenu intrinsèque². Cela implique que sa définition repose toujours sur un choix conventionnel opéré entre acteurs³.

- ❖ **En sciences de gestion:** les analystes s'assignent une finalité utilitaire et opérationnelle d'accompagnement et de définition des préceptes, permettant aux organisations d'atteindre les objectifs, qu'elles se sont fixés avec le maximum d'efficacité, tout en prenant compte des particularismes propres aux organisations publiques.
- ❖ **En sociologie des organisations et de l'administration:** partant du postulat, selon, lequel le fonctionnement d'une organisation ne peut être saisi en tenant uniquement compte des règles formelles, Les recherches analysent les motivations, comportements et stratégies.
- ❖ **En science politique et administrative :** les analystes cherchent à comprendre les enjeux de ce phénomène dans le cadre d'une analyse plus large portant sur trois thèmes :
 - L'évolution des rapports entre l'administration et la société.
 - La crise de l'État-nation et sa dilution dans un monde de plus en plus interdépendant.
 - L'évolution de la manière, dont, l'administration « instrumente » sa puissance et la modification des représentations qui légitiment son action.

1. L'émergence de la performance.

1.1 Origine et évolution du concept :

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle, dans la langue française. A cette époque, il désignait, à la fois, les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désignera les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

¹ GUENOUN, (M) : *le management de la performance publique locale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paul CEZANNE, Paris, 2009, p.183.

² BOURGUIGNON, (A) : « *Peut-on définir la performance ?* », in revue Française de Comptabilité, N° 269, juillet-août, 1995, pp.61-66.

³ TALBOT, (C) : « *Les paradoxes de la réforme du management public : l'expérience britannique* », in revue Française d'Administration Publique, N° 115-116, 2003, pp. 11-24.

Le sens performance a été évolué au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française, est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit⁴.

1.2 Définition de la notion performance :

La «performance», substantif féminin de la fin du XVe siècle, dérivée du terme anglais *to perform = to accomplish* désigne, " *the idea of successful, often triumphant, completion of an act or attainment of an objective, especially one involving some difficulty* " , issu de l'ancien français performer, verbe d'action dérivé de former.

Au début du XVIIIe siècle, le terme « performance » est synonyme « d'accomplissement, réalisation, résultats réels », désignant également « l'exécution d'une œuvre littéraire ou artistique» et par extension « exécution en public, représentation, spectacle »⁵.

Ce détour confère l'acceptions possibles au concept, il est défini comme un processus de formation de la perfection⁶, mot avec lequel il partage son préfixe « per », «formance» renvoyant à l'idée de «processus en cours de formation ».

BOURGUIGNON⁷ constate que le concept est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, ce qui reflète la polysémie du mot. Il propose une définition intégrale articulée autour de trois sens primaires :

- **La performance est succès** : Elle fait fonction des représentations de la réussite, variables, selon, les organisations et les acteurs. La performance ne peut pas se limiter seulement à la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique.
- **La performance est résultat de l'action** : La mesure des performances est entendue ici comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- **La performance est action** : Elle est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné.

⁴ BOURGUIGNON, (A) : Op.cit, p.62.

⁵ BEKKI, (Rachid) : *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques*, mémoire de magistère en management stratégique, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Oran-Es-Senia, 2012, p.22.

⁶ AUBERT, (N) : « *Hyperperformance et combustion de soi* », in revue de culture contemporaine, N°10, 2006, pp. 339-351.

⁷ BOURGUIGNON, (A) : Op.cit. , p. 63.

1.3 Contenu de la notion de performance.

La performance renvoie à quatre significations majeures :

- **Les résultats de l'action:** la performance correspond à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référant qui peut être endogène ou exogène.
- **Le succès :** la performance renvoie un résultat positif et aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- **L'action :** la performance désigne simultanément, les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- **La capacité :** la performance renvoie alors au potentiel.

La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique.

- L'efficacité fonctionnelle, consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise.
- L'efficacité stratégique, consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin⁸.

La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché⁹. L'analyse des buts fait apparaître des mesures de la performance:

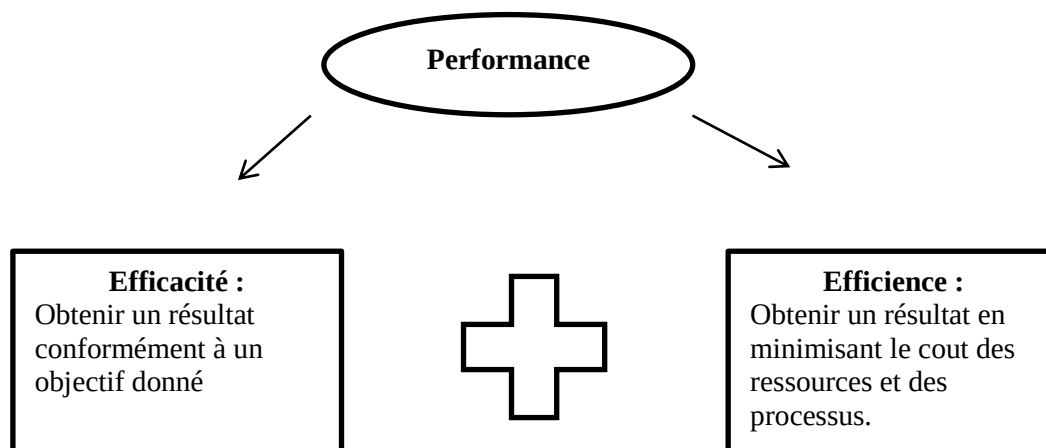
- **L'efficacité :** le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- **L'efficience :** le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- **L'effectivité :** le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.
- **La cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.
- **La pertinence** qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire, l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

⁸ CHANDLER, (A): *Organisation et performance des entreprises*, éditions d'organisation, Paris, 1992, p.21.

⁹ MACHESNAY, (M) : *Economie d'entreprise*, éditions Eyrolles, Paris, 1991, p.38.

Cette définition démontre que la performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que, le démontre le schéma.

Figure III-1: Les composantes de la performance.



Source : BEKKI, (Rachid) : *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques*, mémoire de magistère en management stratégique, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Oran-Es-Senia, 2012, p.27.

Plusieurs notions sont liées à la performance¹⁰ : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficience sont probablement les plus connues. D'autres termes sont aussi associés, tels que, la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie, que, le choix des critères de performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation. A titre d'exemple : un dirigeant pourra définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son organisation, un employé, comme la qualité de la prise de décision et le climat de travail; un consommateur, comme la qualité du produit et du service à la clientèle.

Certains auteurs reconnaissent que la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions, notamment, la flexibilité, productivité, qualité et satisfaction de la clientèle.

¹⁰ <http://depot-e.uqtr.ca/2548/1/000695011.pdf> (Consulté le 13/03/2016 à 18h10).

2. Les dimensions de la performance.

La performance comme concept multidimensionnel et techniquement difficile à mesurer, peut être aussi définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ...etc. »¹¹. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés n'apportent pas de réponses satisfaisantes.

Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises, est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance. Ainsi, la problématique qui se pose pour chaque organisation en quête de performance, est de savoir définir la combinaison adéquate des différents « ingrédients » composant sa propre performance.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière qui consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise.

1.1 L'approche Financière :

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion et de nombreux chercheurs, depuis les années 80, se sont attachés à la définir¹² et plus récemment, cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable¹³.

Ainsi, la performance considérée « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».

La performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en le comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons¹⁴. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au «benchmarking»^{*}.

¹¹ BARET, (P) : *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, pp. 1-24

¹² BOURGUIGNON, (A): Op.cit, pp. 61 - 66.

¹³ CAPRON, (M): *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée Développement Durable – AIMS – IAE d'Aix - en Provence, 2005, pp.1 -22.

¹⁴ LEBAS, (M): « Oui, il faut définir la performance », in revue Française de Comptabilité, N°269, juillet - août, 1995, pp. 66 - 71.

* Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

2.1 L'approche globale non financière :

C'est au cours du 20ème siècle, que, la performance s'élargie pour prendre en compte la « responsabilité sociale »* ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens, tels que, la responsabilité sociétale (concept d'abord apparu aux États-Unis, puis, en Europe).

Ainsi, l'approche globale de la performance doit prendre en compte un certain nombre de composante à des degrés qui divergent selon le type de l'organisation.

- **La performance économique :** La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement, des soldes intermédiaires de gestion et qui se trouve étroitement liée à la performance financière.
- **La performance sociale :** Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer.

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation¹⁵.

- **La performance humaine :** Est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise d'aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien, du côté des dirigeants d'entreprises, que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.
- **La performance managériale:** Est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.
- **La performance technologique :** Elle peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production, ainsi que, les biens et services produits par l'entreprise.

* Les termes « responsabilité sociale de l'entreprise » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétal » lequel inclut le volet environnemental.

¹⁵ BEKKI, (Rachid) : Op.cit, p. 34.

- **La performance commerciale :** Elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en offrant des produits et des services de qualité, répondant aux attentes des consommateurs.
- **La performance stratégique :** Elle peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

3. Le choix des indicateurs de performance.

L'indicateur est une translation chiffrée, qui mesure la réalisation de l'objectif et permet d'apprécier l'atteinte d'une performance le plus objectivement possible et sa valeur, peut être fixée à une échéance de 1 à 5 ans.

3.1 La notion indicateur.

Les indicateurs de performance, souvent appelés dans leur forme américanisée "**Key Performance Indicators (K.P.I)** ", sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise.

Un indicateur est :

- Une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur,
- Une mesure ou un ensemble de mesures ciblées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation,
- Un outil d'aide à la décision.

La définition donnée dans le Guide de gestion budgétaire axée sur les résultats¹⁶ : « Un indicateur est une variable, ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme » ; il doit permettre de :

- Fixer des cibles traduisant les objectifs.
- Comprendre et analyser ces réalisations.
- Orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance.
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

¹⁶ Note méthodologique pour la conception de programme et l'utilisation de la gestion par les résultats, projet de modernisation des systèmes budgétaires, Ministère des Finances, Alger, septembre 2006.

Figure III-2: Classification des *KPI* en logistique et Supply Chain Management.

Phases	Planification	Approvisionnement	Production	Distribution
Performance financière	Retour sur investissement	Coût d'obsolescence		Coût de transport
	Prix de vente des biens & services			Coûts de garantie
	Coûts de stocks			
	Valeur ajoutée Frais généraux			
Performance non financières	Efficacité du travail			
	Valeur perçue du produit	Durée de développement produit	Durée cycle de production	Fiabilité de la distribution Valeur et qualité perçues du produit
	Cycles de développement produit et de gestion des appels d'offre	Délai de mise en œuvre		
		Fiabilité des approvisionnements	Valeur ajoutée	
	Conformité aux régulation	Variété des produits et services fournis		
	Exactitude des prévisions	Conformité aux spécifications Capacité de production, flexibilité, précision par rapport au planning		
	Temps de réponse de la SC			

Source : http://www.lgi.ecp.fr/~mousseau/OSIL/pmwiki2.1.27/uploads/MemoireThematique/Jai_MT_V1.pdf

(consulté le 29/05/2016 à 18h00).

3.2 Les types de résultats mesurés par les indicateurs.

La performance est suivie à partir d'indicateurs de moyens, de produits (ou prestations) et de résultats et ce, dans le détail qui suit¹⁷:

- **Les indicateurs de moyens**, décrivent le volume (unités physiques) ou le coût des moyens mis en œuvre. Il s'agit de quantifier la disponibilité du personnel, du matériel (nombre de véhicules spécialisés, de machines, d'ordinateurs, d'imprimantes), des locaux (mètres carrés), les dépenses du parc automobiles, sont les indicateurs de moyen les plus courants.

Ces indicateurs fournissent également, une vision de la manière, dont, le service est organisé (nombre d'établissements scolaires, d'ambassades, de bureaux d'accueil) et de la manière, dont, la population ou le territoire sont desservis (effectif moyen de la population cible par implantation, accessibilité géographique).

- **Les indicateurs de produits**, décrivent l'ensemble des productions d'une administration ou d'un service (nombre de dossiers traités, nombre de formations dispensées, nombre de personnes accueillies, nombre de contrôles effectués, enquêtes réalisées, textes réglementaires élaborés).

¹⁷ BEKKI, (Rachid): Op.Cit, p.94.

- **Les indicateurs de résultats (« outcome »)** se définissent par rapport aux objectifs du programme. Ainsi, deux sortes de résultats peuvent être distingués, les résultats intermédiaires qui concernent les changements directement imputables au programme et qui correspondent à ses objectifs spécifiques (par exemple, le taux d'utilisation de la ceinture de sécurité, les élèves formés, les associations suivies, les agriculteurs conseillés) et les résultats finaux ou d'impacts qui concernent les changements qui ne peuvent être entièrement attribuables à un seul programme.

3.3 Le choix des indicateurs en fonction des objectifs.

Le passage de l'objectif à l'indicateur, est une étape essentielle, qui doit obéir à certaines conditions qui dépendraient de la pertinence du choix de l'indicateur.

A chaque objectif, doit être associés un ou plusieurs indicateurs, permettant d'apprécier les résultats de l'action ou du programme considéré. Il est impossible de suivre tous les détails, il faut être très sélectif dans le choix des indicateurs et ne retenir que ceux qui représentent un enjeu important pour l'atteinte de l'objectif visé¹⁸.

Il est toujours préférable de se focaliser sur les points jugés les plus cruciaux pour améliorer la performance, plutôt que, d'éparpiller l'attention sur un nombre excessif d'indicateurs, auxquels personne ne prête attention.

En particulier, les objectifs retenus à un moment donné par les autorités au titre des axes stratégiques d'un programme, peuvent concerner le niveau qualitatif des prestations fournies, plutôt que, le volume de ces prestations.

Les indicateurs doivent alors retracer la performance qualitative (délai de traitement d'une demande,...), tout en fournissant de manière résumée, les données générales permettant de suivre l'évolution du programme.

¹⁸ COLLANGE (G), DEMANGEL (P) et POINSARD (R) : Guide Méthodologique du Suivi de la Performance, banque internationale pour la reconstruction et le développement des régions du Moyen-Orient, Afrique du Nord, département du développement économique et social, Novembre 2006.

3.4 Les qualités d'un indicateur.

Les qualités d'un indicateur sont abondamment décrites dans les études ayant pour objet la performance, mais qui peuvent être résumés selon trois qualificatifs, pertinent, pratique, quantifiable. Un indicateur doit être :

- **Pertinent :**

Un indicateur doit être spécifique, c'est-à-dire, se rapporter à un objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus, en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer.

Un indicateur doit être représentatif, autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu. Associé aux autres indicateurs, il doit parvenir à couvrir l'essentiel de l'objectif visé.

Il faut, donc, accepter le principe qu'un nombre limité d'indicateurs ne puisse pas parvenir à donner une image totalement exhaustive de la situation décrite.

- **Pratique :**

Un indicateur doit être compris par tous, y compris par les non spécialistes, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible.

Il convient de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont directement disponibles ou, sinon, faciles à obtenir.

Il doit également être produit à temps, c'est-à-dire, que le temps requis pour recueillir les données, doit être compatible avec le calendrier annuel de suivi de la performance.

Un indicateur doit être produit à un coût raisonnable, c'est-à-dire, compatible avec les bénéfices qu'on attend de son usage. Son élaboration doit tenir compte des moyens disponibles et ne pas se faire au détriment de la qualité des prestations fournies par les services.

- **Quantifiable :**

De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier, non seulement, la quantité, mais aussi, la qualité des prestations fournies. Dans ce cas, l'indicateur peut être exprimé à travers une échelle de valeur.

- **Précis:**

La qualité des données doit garantir que les informations obtenues sur les performances sont significatives et valides.

L'indicateur doit être précis, avec une marge d'incertitude, aussi, réduite que possible et suffisamment sensible pour que les évolutions de sa valeur d'une année sur l'autre soient considérées comme significatives.

Il doit être prévisible, c'est-à-dire, qu'il doit être possible d'estimer, même en ordre de grandeur, sa valeur au cours des prochaines années.

Un indicateur ne doit pas être manipulable, pour cela, il doit être bien défini et sa méthodologie de construction et de production doit être clairement énoncée et connue de tous, de manière à pouvoir l'analyser et l'interpréter en toute connaissance de cause. Chaque indicateur doit être soigneusement documenté et faire l'objet d'une fiche signalétique explicitant ses conditions d'élaboration.

4. Les mesures de la performance.

La mesure de la performance, fait appel à un critère ou bien un indice, ce dernier, est une expression quantitative des objectifs et les résultats de l'entreprise. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions qu'on peut résumer comme suit¹⁹ :

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise.
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit, ses choix stratégiques.

¹⁹ ARABI, (M-M) et KHELIFI, (M) : *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commercial*, mémoire de licence, Institut National de Commerce, 2009, p.39.

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus seront les primes distribuées au personnel élevées, ainsi, se verra augmentée la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.
- L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

Donc, la mesure de performance est un mécanisme de contrôle qui attire l'attention des responsables, elle leur permet de connaître la situation des éléments qui ont été contrôlés, pour pouvoir mobiliser les membres de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient un facteur de performance, mais aussi, de motivation du personnel.

4.1 Les axes de mesure de performance.

On considère sept (07) axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance²⁰.

- **Axe client:** l'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. De passer d'une logique produit : "On fait ce que l'on sait faire" à un logique client : "On fait ce que les clients attendent" est une véritable révolution en soi.
- **Axe partenaire:** la performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de ses partenaires qu'ils soient sous-traitance ou fournisseurs à travers des activités importantes confiées à des partenaires.
- **Axe personnel :** la praticabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de ses acteurs internes. Dont, la motivation est devenue une préoccupation importante de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

²⁰ BENGHANAMI, (Wassila) : *la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise*, mémoire de magistère en management stratégique, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, Oran, 2014, p.73.

- **Axe développement durable:** le potentiel "éthique", qui peut s'exprimer en termes de développement durable, prend à juste titre une importance de premier plan.
- **Axe actionnaire:** cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération.
- **Axe processus internes (et système qualité) :** l'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale a ouvert le champ en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.
- **Axe système d'information :** le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées, depuis, le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

4.2 Le système de mesure de la performance :

Dès le début des années 90, sont apparus les *Performance Measurement Systems* (PMS) ou Système d'Indicateurs de Performance (SIP), permettant d'avoir une vision globale des indicateurs en les regroupant sous forme de système, cela, donne par ailleurs, un cadre global à l'expression de la performance. L'ensemble des indicateurs est défini en suivant de multiples critères, à de multiples niveaux et présentant des interactions entre eux²¹.

Un système de mesure de la performance peut être considéré comme un portefeuille de mesures permettant de délivrer une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation, c'est-à-dire, pondérée de tous les éléments le constituant. Plus précisément, il s'agit d'un système qui « *permet de prendre des décisions et de mener des actions avisées à la lumière de l'efficience et l'efficacité des actions passées, grâce à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse, l'interprétation et la diffusion des données appropriées* »²². Il s'agit, donc, d'un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires.

²¹ MARANZANA, (Nicolas) : *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, École Doctorale Mathématiques, Sciences de l'Information et de l'Ingénieur, Strasbourg, 2009, p.61.

²² MONVOSIN, (Clémence) : *l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, mémoire de master en audit interne et management de la performance, Rouen Business School, France, 2009, p.14.

Les indicateurs développés doivent être en mesure de quantifier les effets d'une décision et de l'action corrélée : ce sont des variables construites pour caractériser la réalisation d'un processus, qui permettent d'établir des objectifs précis et d'en vérifier l'atteinte. A ce titre, les systèmes de mesure de la performance sont liés à l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

5. La performance dans ces composantes internes.

5.1 Les coûts²³ :

Les coûts c'est la facette « interne » de la performance, elle pose la question de la compétence économique dans l'entreprise, à développer à tous les niveaux.

La fonction financière doit servir ce professionnalisme nouveau de contrôle des coûts, en l'intégrant aux objectifs de chacun. Les entreprises ont besoin d'un tout autre niveau de culture économique, en priorité pour tous les cadres, maîtriser les coûts.

Les coûts excessifs sont toujours des coûts inutiles par rapport aux résultats visés, à la valeur produite et perçue, à l'attente externe. En rapportant à la satisfaction externe, tous les coûts internes, le pilotage stratégique développe ce professionnalisme économique. Défi innovant pour les directeurs financiers et les contrôleurs de gestion, il suscite une double vision :

- La définition des coûts cibles à ne pas dépasser, compte tenu des contraintes de marché et de rentabilité globale.
- La vérification permanente de cohérence entre les composantes du coût cible et les valeurs réellement apportées aux clients.

L'optimisation des coûts n'a de sens que dans sa relation avec les autres composantes du triptyque (délai et qualité). Car, c'est la valeur qui tire les coûts.

L'objectif de la performance finale est toujours économique, alors, il ne sert à rien de vouloir piloter la performance à partir d'un système de coûts²⁴.

²³ KAAANIT, (ABDELGHAFOR) : *élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production*, mémoire de magister en génie industriel, faculté des sciences de l'ingénieur, Batna, 2005, p.19.

²⁴ <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2000-1-page-27.htm>. (Consulté le 22/05/2016 à 16h00).

5.2 Qualité :

La qualité est largement connue au sein de l'entreprise, dans tous les niveaux de la structure jusqu'au client. Les démarches spécialisées et notamment, la certification, ont été d'un apport essentiel. Le pilotage stratégique considère la qualité, selon²⁵:

- La qualité, composante de la performance d'un processus ou d'une activité, n'est jamais dissociable de ses deux facettes (la maîtrise des coûts et la maîtrise des délais).
- La qualité des prestations offertes au client final est la seule des trois facettes de la performance qui procède d'une vision purement externe, indépendante de la structure.

L'optimisation de la qualité, qu'elle soit totale (extrapolation des relations de type clients-fournisseurs a toutes les relations de l'entreprise ou de l'organisation), ou intégrale (embrasser l'intégralité des dimensions de l'entreprise à travers l'intégration de l'économique, du social et de l'environnemental), c'est satisfaire aux attributs de valeur (Normes, Fonctions, Prix, etc.) sont imposés par les marchés.

D'ailleurs, de ce point de vue, les délais ne font-ils pas partie des normes imposées par le marché, A ce titre, ils sont aussi un attribut de valeur. La qualité est aussi une affaire de jugement à la fois externe (clients, prescripteurs, etc.) et interne (actionnaires, salariés, etc.) à l'organisation. L'optimisation de la qualité est associée à la représentation de la performance globale mesurée en termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité (capacité à satisfaire les parties prenantes).

5.3 Les délais :

C'est la facette « mixte » de la performance, interne pour l'entreprise, externe pour le client.

La performance est de prévoir, prendre et respecter des engagements précis, interne ou externe. Elle est aussi, de savoir isoler les étapes intermédiaires qui ne servent ni le client ni ses attentes spécifiques (stockages intermédiaires, les retraitements administratifs,...)²⁶.

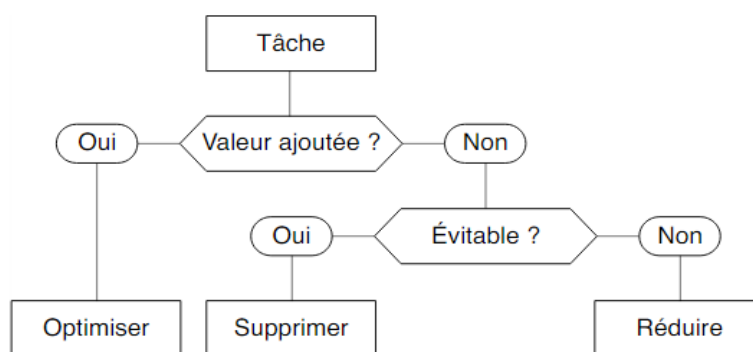
²⁵ http://www.redoreg.com/Tcomplet/PENDARIES_S2.pdf. (Consulté le 23/05/2016 à 20h06).

²⁶ KAAANIT, (ABDELGHAFOR) : Op.cit, p.20.

L'optimisation des délais (traitement des commandes, conception des produits, approvisionnement des matières premières, fabrication et distribution, etc.) mobilise les activités (tâches) de l'entreprise. Il y a donc, une relation étroite entre le délai et le niveau des ressources mises en jeu.

Certaines activités (tâches) n'ajoutant aucune valeur au processus ne sont pas supprimables, il faut donc, lors de l'analyse d'un processus, soumettre chaque tâche à la logique présentée dans le logigramme suivant :

Figure III-3 : Diagramme de classification des tâches.



Source : HOHMANN, (Christian) : *Lean management*, éditions EYROLLES, paris, 2012, p.20.

- Si ces activités (tâches) sont : à valeur ajoutée nulle et non nécessaires, il faut vérifier si cette tâche est évitable avec les moyens, ressources et technologies actuelles²⁷, elles doivent disparaître et constater l'économie réalisée, car, ce sont des opérations à coûts inutiles qui allongent les délais.
- Si ces activités sont à valeur ajoutée nulle, mais nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (ex : la manutention), elles doivent consommer le minimum de temps et de ressources.
- Par contre, les activités à valeur ajoutée faible, moyenne ou forte doivent être pilotées à partir de leur rapport valeur-coût, c'est-à-dire, assurer le degré de satisfaction attendu au moindre coût.

²⁷ HOHMANN, (Christian) : *Lean management*, éditions EYROLLES, paris, 2012, p.20.

Section 02 : L'évaluation et l'amélioration de la performance logistique.

1. Evaluation de la performance logistique.

Les conséquences des décisions stratégiques liées à la logistique, sont devenues de plus en plus difficiles à prédéterminer, en partie : à cause des différentes et nombreuses options en matière de transport, de distribution, d'approvisionnement et de production. Aussi, à cause des analyses complexes requises pour identifier les meilleures séquences décisionnelles et pour traiter des quantités d'information.

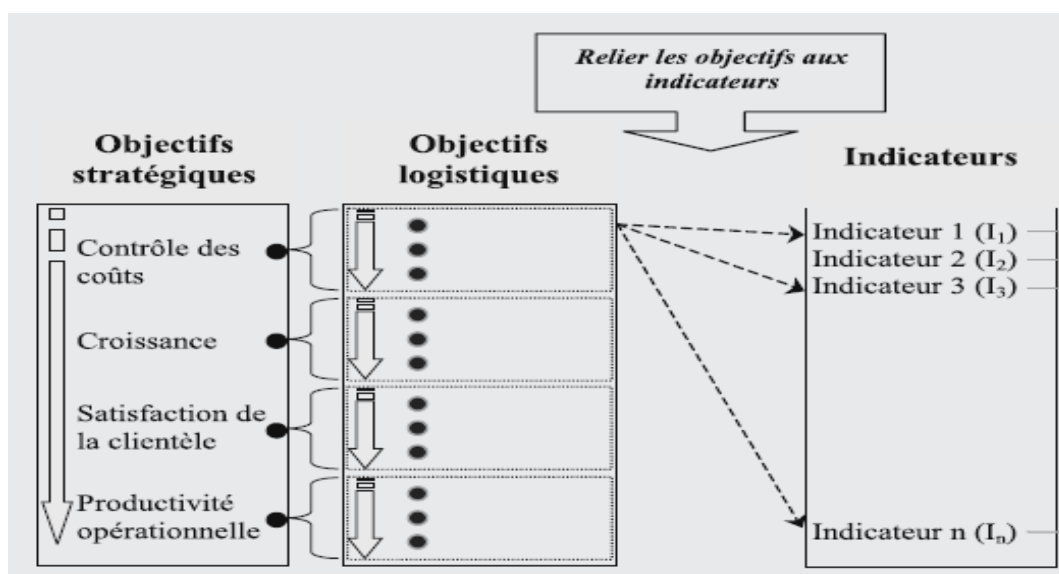
La performance d'une entreprise doit être évaluée par rapport à son rôle au sein de la chaîne logistique à laquelle elle appartient, mais, surtout par rapport aux objectifs qui lui permettent de se positionner au sein de cette chaîne logistique.

L'évaluation d'une chaîne logistique est une des priorités majeures des entreprises, une tâche qui demeure difficile, étant donnée la complexité de ces systèmes. Cette évaluation passe par une sélection des indicateurs de mesure de la performance appropriés à la gestion de cette chaîne. Il est alors nécessaire d'avoir une démarche structurée et des outils méthodologiques adéquats²⁸.

L'approche d'évaluation de la performance logistique est basée sur trois étapes :

- La première consiste à classer les objectifs stratégiques, afin, d'établir les priorités qui vont constituer les moyens par lesquels l'entreprise compte maintenir ou améliorer sa position concurrentielle.
- La deuxième étape consiste, pour chacun des objectifs stratégiques, à classer les objectifs logistiques, afin, d'établir leur priorité en tant que facteur contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- Pour la troisième étape, une fiche d'évaluation est utilisée, permettant de représenter les résultats logistiques à partir d'indicateurs clés associés à chacun des objectifs logistiques.

²⁸ MIN, (H): « *Supply chain modelling: past, present and future* », in revue computers and industrial engineering - Supply chain management, N° 1-2, 2002, p.231.

Figure III-4: L'évaluation de la performance logistique.

Source : http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/10_2_211.pdf . (Consulté le 06/05/2016), (avec adaptation).

Tableau III-1 - Les objectifs stratégiques et logistiques.

Objectifs stratégiques	Objectifs logistiques
Contrôle des coûts	• Minimisation des coûts de maintien en inventaire • Minimisation de la valeur globale des stocks • Minimisation des coûts de distribution • Minimisation des coûts d'approvisionnement • Minimisation des coûts de production • Minimisation des coûts de traitement de l'information • Minimisation des coûts de transport
Croissance	• Développement des canaux de distribution • Développement des réseaux d'approvisionnement • Développement des compétences de base • Développement de la capacité de production
Satisfaction des clients	• Respect des dates de livraison • Minimisation des délais • Maximisation de la qualité du service • Maximisation de la qualité des produits
Productivité opérationnelle	• Maximisation de la flexibilité • Optimisation dans l'utilisation des ressources • Concentration sur le développement des compétences de base • Minimisation des défaillances des processus

Source : http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/10_2_211.pdf . (Consulté le 06/05/2016).

2. Les axes d'évaluation de la performance.

Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluations de celle-ci.

2.1 Indicateurs et critères de performance :

Pour qu'une entreprise, atteigne un niveau de performance et un succès durable, les indicateurs doivent répondre à des critères pour assurer un suivi performant. Les indicateurs influençant de façon significative la performance de l'entreprise.

Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants d'entreprise sur l'évolution de l'activité. On distingue deux catégories d'indicateurs : d'un part les indicateurs de moyen, ils mesurent la consommation des moyens nécessaire à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier), d'autre part les indicateurs de résultat, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatif et quantitatif, (CA, marge, degrés de satisfaction de la clientèle, le taux de retour...).

Par contre, un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un %) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (nombre de visites, CA réalisé, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client) ou vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).

2.2 L'amélioration de la performance :

Définie comme étant un but, un processus et un système qui se focalisera sur le changement individuel et organisationnel. Afin, de se concentrer sur l'amélioration de la performance, il faut pouvoir montrer un changement mesurable, selon, les indicateurs. Pour développer une stratégie d'amélioration, plusieurs modèles existent, que l'on résumer en six étapes clés²⁹ :

- Identifier les besoins liés à la performance.
- Établir les objectifs de performance souhaités que l'on peut mesurer et qui sont directement liés aux objectifs organisationnels.

²⁹ BENGHANAMI, (Wassila): Op.cit, p.74.

- Décider du type et du niveau de performance nécessaires pour atteindre ces buts.
- Déterminer les obstacles potentiels à l'atteinte de la performance souhaitée.
- Identifier les meilleures solutions et interventions au niveau de la performance que l'on peut utiliser pour surmonter ces obstacles et combler les lacunes entre la performance réelle et la performance idéale.
- Effectuer une évaluation pour s'assurer que ces buts ont été atteints.

2.3 l'optimisation de coûts de transport :

Le transport est très souvent un vecteur essentiel des relations commerciales. C'est aussi, un centre de coûts très important. L'optimisation de la fonction transport s'avère de plus en plus délicate dans les organisations de flux actuelles.

L'optimisation des coûts de transport dépend forcément sur la réduction des délais, pour arriver à optimiser le coût global de transport, il faut optimiser toute la chaîne de transport.

Optimiser les coûts de transport c'est³⁰ :

- Optimiser les tournées de collecte ou de distribution.
- Optimiser le réseau de distribution (nombre/ localisation des entrepôts).
- Optimiser le taux de remplissage des conteneurs, camions...
- Externaliser certaines fonctions transport (affrètement...).
- Automatiser la pré-facturation transport et fiabiliser le contrôle facture.
- Mettre en place des contrats de transport.
- Mettre en place des trajets continus pour limiter les transports à vide.
- Utiliser des centres de consolidation avec des partenaires (pooling) Optimiser les flux de transport (livraison directe, usine...).
- Utiliser le mode de transport optimal.

³⁰ Le MOIGNE, (Rémy) : *supply chain management*, éditions DUNOD, paris, 2013, p.278.

3. Le modèle SCOR comme méthode de performance logistique.

3.1 Définition du modèle :

Le modèle SCOR (*Supply Chain Operations Reference-Model*) est un guide pour l'amélioration de la performance de la *Supply Chain*. Il permet d'aider à l'analyse et à la construction d'une structure de l'évaluation de la performance³¹.

Le modèle SCOR a été développé par le *Supply Chain Council* (SCC)*. Il permet l'amélioration de la performance de la *Supply Chain* et de chacun des maillons qui la composent.

SCOR est applicable à tous les maillons de la *Supply Chain*, quels qu'ils soient. Il permet de modéliser différentes structures de complexités variées.

SCOR apporte des indicateurs de performance et procure des catégories de performance permettant de classer ces indicateurs.

Il permet d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne logistique, en facilitant la représentation des flux physiques, informationnels et financiers allant du fournisseur du fournisseur au client du client.

Un modèle SCOR est une description structurée et standardisée des différentes parties et processus d'une chaîne logistique. Il permet de définir la stratégie *Supply Chain* et d'optimiser ses performances, grâce, à une série d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité³².

³¹ LOCKAMY, (A): « *Linking SCOR planning practices to supply chain performance* », journal international operations et production management, 2004, pp.1192-1218.

* SCC: organisme créé en 1996, compose à l'époque de 69 membres fondateurs, il en compte désormais près de 800 membres. Le but de cette organisation est de structurer un référentiel de processus logistiques types et de mettre en évidence par la même occasion les critères de performances, les indicateurs et les meilleurs pratiques.

³² <http://fr.slideshare.net/snzineb/le-modle-scor-zineb-somoue>. (Consulté le 19/05/2016 à 21h06).

3.2 La mise en œuvre du modèle :

Le modèle SCOR ayant pour finalité l'optimisation des processus logistiques de l'entreprise, il s'accompagne d'une méthode de mise en œuvre qui distingue quatre (04) étapes³³ :

- **Stratégique** : débute par une analyse du positionnement concurrentiel : niveau de performance requis par le marché, mesure de la performance actuelle, bilan (*supply chain scorecard*), analyse des écarts et plan d'optimisation.
- **Opérationnel** : les flux physiques sont analysés géographiquement et quantitativement et une cible de répartition opérationnelle optimale est définie.
- **Systémique** : les flux d'informations sont représentés et les processus existants et cibles sont décrits (jusqu'à la tâche) en mettant en évidence les ruptures de chaîne.
- **Mise en œuvre** : consiste à développer, tester et mettre en production la chaîne optimisée, avec une prise en compte des aspects organisationnels.

3.3 L'objectif de modèle :

L'objectif d'un SCOR n'est pas seulement d'établir une description fonctionnelle d'une *supply chain*, mais aussi, de construire à partir d'un référentiel standardisé, une métrique (ensemble d'indicateurs quantitatifs coordonnés)³⁴.

Trouver des indicateurs de performance à chaque niveau d'analyse calqués sur la structure d'analyse de la *supply chain*.

Il est évident que SCOR n'est pas une méthode universelle qui permet de résoudre l'ensemble des problèmes d'un logisticien, mais, c'est incontestablement une avancée dans le domaine de la *supply chain* en fournissant une approche transverse rigoureuse à ce qui risque d'être autrement un simple vœu d'intégration.

SCOR est une méthode en cours d'élaboration et pour laquelle il manque encore un certain nombre d'éléments et qu'il faut le plus souvent adapter.

³³ http://www.journaldunet.com/solutions/0310/031016_trib_bpms.shtml. (Consulté le 29/05/2016 à 17h00)

³⁴ http://www.groupeisf.net/logistique_et_transports/qualiteindicateurs/chapitre4/chapitre4.htm. (Consulté le 29/05/2016 à 18h19).

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté la performance dans l'entreprise, Nous avons mis en évidence les définitions liées à la notion performance.

Nous pouvons conclure que la mesure de la performance au sein des l'entreprises est aujourd'hui, un sujet d'importance, faisant objet d'une large littérature.

Les indicateurs de performance jouent deux rôles : conduire l'entreprise d'atteinte d'un objectif (pilotage), ou permettre d'en évaluer le résultat (mesure).

L'évaluation de la performance a de grands intérêts pour les entreprises souhaitant augmenter leur compétitivité.

L'amélioration de la performance est un processus qui permet de tenir contexte institutionnel, afin, de pouvoir définir les lacunes entre la performance désirée et la performance réelle.

Chapitre IV : l'impact de la maîtrise de coût de transport sur la performance logistique

Introduction

Les trois chapitres précédents, nous ont permis de bien comprendre théoriquement les aspects de transport, notamment, le transport de marchandises à l'international. Dans ce chapitre nous avons présenté Comment optimiser le coût global logistique à travers la minimisation des coûts de transport et la réduction des délais. Ce chapitre s'articulera autour de deux sections, la première la présentation de l'entreprise ou nous avons effectué notre étude, la seconde réservée à une étude qualitative que nous avons réalisée, puis l'analyse des résultats obtenus de l'enquête.

Section01 : présentation du cas d'étude.

1. Présentation du groupe HYDRA-PHARM.

HYDRA-PHARM est une entreprise algérienne de production et de distribution des produits pharmaceutiques, qui comprend huit filiales et couvre l'ensemble des métiers et services de l'industrie pharmaceutique : production, importation, distribution, promotion et information médicale.

1.1 Historique de la société :

L'entreprise HYDRA-PHARM, est passée par différentes phases et s'est développé durant ces vingt dernières années. Les principales étapes de l'évolution sont¹ :

Fondée en 1995 par de jeunes diplômés, HYDRA-PHARM était à sa création une petite société installée à Hydra, une localité d'Alger qui s'est délocalisé par la suite a Béni-Messous.

Saisissant l'opportunité de la démonopolisation du secteur pharmaceutique, HYDRA-PHARM affichera une forte croissance, grâce à une gestion rigoureuse et l'implication totale de ses dirigeants.

¹ Document interne fournit par le département logistique.

En 2001, La société décide de créer sa première filiale de distribution, sous le nom d'ABC MED, dont, le siège est à Tizi-Ouzou. Cette filiale connaîtra une grande réussite qui confortera ses dirigeants de la reproductibilité de leur modèle de management entrepreneurial.

En 2005, reste une année charnière pour HYDRA-PHARM, avec la création de trois filiales :

- AT PHARMA, acteur majeur du marché de l'importation qui assure l'approvisionnement continu du marché en médicaments essentiels.
- CARPE DIEM, est orientée vers la promotion et l'information médicale avec de nombreux laboratoires pharmaceutiques internationaux et nationaux.
- ABC COS, importe et distribue des produits parapharmaceutiques et du matériel médical, destinés essentiellement au marché hospitalier.

En 2006, l'expansion géographique s'est poursuivie avec la création de DEF-MED à Khemis-miliana wilaya d'Ain Defla, ce qui a poussé, une année plus tard, l'entreprise Alliance Boots (actuellement Walgreens- Alliance Boots), premier distributeur pharmaceutique mondial à prendre une participation dans le capital de HYDRA-PHARM. A la suite de quoi la société algérienne a été définie comme plateforme d'extension pour le Maghreb.

Par la suite, d'autres filiales ont été créées, telles que : GH-MED à Sétif en 2009 et MED-IJK à Sidi Bel Abbès en 2011, permettant ainsi, à HYDRA-PHARM de couvrir, en 2014, l'ensemble du territoire national.

A partir de 2010, répondant à ses engagements, HYDRA-PHARM à travers sa filiale AT-PHARMA, développe sur le site de Khemis-Miliana un projet majeur de production de médicaments.

En 2014, HYDRA-PHARM, inaugure son activité industrielle pharmaceutique répondant aux plus récents standards internationaux. Le site prévoit à terme, la livraison pour d'autres unités, lesquelles couvriront les besoins du marché national pour de nombreuses gammes, thérapeutiques. Dès lors, HYDRA-PHARM deviendra le premier investisseur algérien privé du secteur.

1.2 Les activités de la société HYDRA-PHARM :

La présence du groupe sur le territoire Algérien est répartie sur cinq activités :

❖ Importation et distribution de produit pharmaceutique :

A ce niveau, le rôle principal revient à AT-PHARMA, depuis sa création à ce jour, l'entité a mis en œuvre une stratégie de partenariats avec des laboratoires développant principalement des produits de maladies chroniques, son portefeuille fournisseur est constitué de 29 laboratoires, le portefeuille clients de 126 grossistes.

❖ La production de produits pharmaceutiques :

La même entité « AT-PHARMA », a intégré l'activité industrielle à la faveur de l'achèvement de la première étape du projet de fabrication en production effective, début 2015, le premier médicament qui a été mis en production : est le SMECTA, du laboratoire IPSEN.

❖ Importation et distribution de consommable et matériel médical :

ABC-COS est l'entité qui excelle à ce niveau, elle s'occupe de l'importation et la distribution du consommable, des pièces et accessoires pour le système complet de la chirurgie des yeux, de la gamme d'instruments chirurgicaux en partenariat avec les laboratoires ALCON, ainsi que, tous les produits et matériels des laboratoires COLOPLAST, comme par exemple : les poches de stomie, les sondes urinaires, les cathéters veineux.

❖ Marketing et promotion de produits pharmaceutique :

L'entité CARPE-DIEM, constituée d'un nombre important de délégués médicaux sur tout le territoire national, s'est attribué la tâche de la promotion de tous les produits importés et distribués par le groupe, auprès des cliniques, cabinets médicaux, grossistes et pharmaciens.

❖ Distribution des produits pharmaceutiques :

A travers ses cinq filiales (ABC-MED, DEF-MED, GH-MED, IJK-MED et HYDRA-PHARM), le groupe assure la distribution de produits pharmaceutiques en Algérie auprès de plus de 6 000 officines (l'ensemble du territoire national).

1.3 Présentation des filiales.

❖ HYDRA-PHARM :

Historiquement, première société en Algérie, Elle a été fondée en 1993. En 2007, HYDRA-PHARM, devient une société par actions (SARL), elle dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 4.400 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution.

HYDRA-PHARM possède un effectif de plus de 400 collaborateurs et déploie la logistique nécessaire de livraison pour les pharmacies avec une moyenne de trois rotations quotidiennes.

Alors, même qu'il y a eu création de nouvelles filiales à travers le pays, HYDRA-PHARM, de par son historique et sa logistique continue toujours la livraison sur l'ensemble du territoire national.

❖ ABC-MED :

Créée en 2001, ABC-MED filiale d'HYDRA-PHARM, est une société par actions de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques située à Tizi-Ouzou.

Elle dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 1.983 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution.

ABC-MED, déploie la logistique nécessaire à livrer pour les pharmacies avec plusieurs rotations quotidiennes.

De par sa situation géographique, ABC-MED, couvre notamment en livraison, les Wilayas de : Tizi-Ouzou, Alger, Médéa, Tipaza, Boumerdes, Bouira, Bejaia, Jijel, Sétif, Bordj Bou Arreridj, Mila, Djelfa, Msila, Batna.

❖ AT-PHARMA :

AT-PHARMA spécialisée dans l'importation des médicaments et dont, nous développerons plus sur cette dernière par la suite, du fait que notre cas porte sur une problématique de celle-ci.

❖ CARPE-DIEM :

CARPE-DIEM, filiale d'HYDRA-PHARM, est une société par actions d'information médicale et de marketing, située à Alger qui a été créée en 2005.

CARPE-DIEM, dispose d'un réseau de délégués médicaux et pharmaceutiques sur tout le territoire national et couvre l'ensemble des structures publiques et privées (hôpitaux, cliniques, cabinets médicaux, officines et répartiteurs).

Elle compte un effectif de 86 personnes et organise pour le compte de laboratoires partenaires, des symposiums, des tables rondes, des focus.

❖ ABC-COS :

ABC-COS a été créée en 2005. Elle a pour mission l'importation et la distribution de dispositifs médicaux, consommables, produits de nutrition et autres.

Elle a orientée son développement vers la commercialisation de produits de santé par segments spécifiques tels que :

- Chirurgie ophtalmique et implants.
- Poches et accessoires pour Stomie.
- Sondes pour sondage intermittent propre.
- Pansements modernes.

Dans le cadre de son expansion, ABC-COS a adopté une stratégie de spécialisation visant à construire des partenariats solides et durables avec les multinationales.

ABC-COS assure à ses partenaires un service de commercialisation de qualité, soutenu et professionnel à travers l'ensemble du territoire algérien, avec un effectif de plus de 22 collaborateurs qui gèrent un portefeuille client de grossistes, cliniques, pharmacies, cabinets médicaux ainsi que, toutes les structures de santé étatiques et privées.

❖ DEF-MED :

Créée en 2006, DEF-MED est une société par actions de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques située à Khemis-Miliana.

Elle dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 2.500 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution et compte un effectif de 157 collaborateurs, DEF-MED possède une logistique permettant de desservir les pharmacies avec plusieurs rotations quotidiennes.

De par sa situation géographique, DEF-MED couvre notamment, en livraison les wilayas : Ain-Defla, Blida, Tipaza, Alger, Djelfa, Médéa, Tissemsilt, Chlef, Tiaret, Mascara, Sidi-Bel-Abes, Mostaganem, Oran, Saida, Tlemcen, Ain-Temouchent, El-Bayadh, Naama, Bechar, et Laghouat.

❖ GH-MED :

Créée en 2008, GH-MED est une société par actions, de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, située à Sétif.

GH-MED dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 3.730 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution et compte un effectif de 175 personnes, GH-MED déploie la logistique nécessaire de livraison pour les pharmacies plusieurs fois par jour.

De par sa situation géographique GH-MED couvre en livraison les Wilayas de : Sétif, Bordj Bou Arreridj, Alger, Bejaïa, M'Sila, Skikda, Constantine, Mila, Batna, Annaba, El Tarf, Tébessa, Souk Ahras, Guelma, Djelfa, Mila et Guelma.

❖ MED IJK :

Créée en 2010, MED-IJK est une société par actions de distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, située à Sidi-Bel-Abbès.

MED-IJK dispose d'un centre d'appel et d'un site de stockage de 900 m², respectant les normes les plus récentes en termes de bonnes pratiques de distribution et compte un effectif de 157 personnes, MED-IJK possède les moyens logistiques nécessaires pour desservir les pharmacies avec plusieurs rotations quotidiennes.

De par sa situation géographique, MED-IJK, couvre notamment en livraison les wilayas de Tlemcen, Saida, Sidi-Bel-Abbès, Mascara, Oran, El Bayadh, Ain-Temouchent, Naâma.

Fortement consolidé de ces huit filiales qui totalisent un chiffre d'affaires de 59 019 845 170 DZD.

Tableau III-1 : répartition de capital et chiffre d'affaires des filiales.

Entité (SPA)	Activité	Capital	Chiffre d'affaires
HYDRA-PHARM	Distribution	646 410 000,00	14 990 580 965,62
ABC-MED	Distribution	114 754 390,00	11 096 103 059,24
DEF-MED	Distribution	11 000 000,00	5 410 243 641,45
GH-MED	Distribution	50 000 000,00	6 865 336 448,01
IJK-MED	Distribution	38 700 000,00	2 748 063 863,70
AT-PHARMA	Production, Importation et distribution	1 000 000 000,00	17 170 448 105,49
CARPE-DIEM	Marketing et Promotion	5 630 000,00	395 881 594,16
ABC-COS	Produits parapharmaceutiques et équipements	15 000 000,00	343 187 492,60
Total		1 881 494 390,00	59 019 845 170,27

Source : Document interne fournit par le département logistique.

HYDRA-PHARM, est actuellement, le leader du marché national de l'importation, promotion, production, distribution pharmaceutique et parapharmaceutique avec un capital évalué à 1 881 494 390 DA.

En partenariat, depuis 2007, avec le leader mondial WALGREENS Boots Alliance, le groupe envisage de devenir à moyen/long terme, la principale plateforme de développement dans la région "Afrique du Nord - Afrique de l'Ouest".

2. Présentation de l'entreprise AT-PHARMA.

2.1 Historique d'AT-PHARMA :

AT-PHARMA, est une société par action qui a été créée en 2005 par les dirigeants de l'entreprise HYDRA-PHARM, afin, d'assurer l'importation des médicaments et dont, le siège est à Birtouta, elle représente une filiale de cette dernière.

Après son lancement, AT-PHARMA, est devenu un acteur majeur du marché de l'importation et s'est lancé dans la distribution des médicaments et leurs répartitions vers les filiales du groupe HYDRA-PHARM, mais aussi, vers les différents grossistes et officines pharmaceutiques sur tout le territoire national.

Elle était dotée d'infrastructure logistiques répondant aux exigences nationales et internationales, régissant le stockage et la distribution de produits pharmaceutiques ; Elle détenait un entrepôt située au niveau de Birtouta qui assure l'ensemble de ses opérations.

Suite à son large développement, l'entreprise AT-PHARMA a délocalisé son siège à Beni-Messous et a acquis un entrepôt, dont, la capacité de stockage était de 2000 palettes.

En 2010, la société HYDRA-PHARM, met en place un plan d'investissement industriel à Khemis-Miliana, en 4 phases à travers sa filiale AT-PHARMA, en signant un contrat de partenariat pour la production de médicaments de formes sèches (sachets et comprimés) avec le groupe pharmaceutique IPSEN.

La première phase, finalisée en 2013, compte plusieurs lignes de production de médicaments sous forme sèche non antibiotique, ainsi, qu'un laboratoire de contrôle de la qualité agréé par le LNCPP, doté des technologies les plus récentes en physicochimie et en microbiologie. A terme, l'investissement permettra à AT-PHARMA d'atteindre une capacité de production visant à la satisfaction du besoin national.

En 2016, suite à une large croissance liée à une forte demande et en vue de sa stratégie de développement logistique, AT-PHARMA, décide d'acquérir un nouvel entrepôt, dont, la capacité de stockage est de 800 palettes, qui se situe dans la zone industrielle d'Oued-Smar à Alger. Cet entrepôt servira à la réception des médicaments importés.

Aujourd'hui, AT-PHARMA, compte aussi, plus de 180 collaborateurs et projette d'atteindre un effectif de 840 employés dans les trois prochaines années.

2.2 Les valeurs d'AT-PHARMA :

Afin, d'accomplir sa politique d'expansion et de développement intégré, l'entreprise AT-PHARMA, cultive différentes valeurs qui sont :

- ❖ La Proximité : AT-PHARMA reste à l'écoute de ses clients pour satisfaire leurs besoins dans un souci permanent, d'améliorer la qualité de ses services et d'en assurer l'accessibilité au quotidien à tous ses clients, sur l'ensemble du territoire national.
- ❖ L'intégrité : AT-PHARMA, applique les lois et règlements et travaille en toute transparence, dans le respect de ses valeurs et de la déontologie de sa profession. Elle garantit la confidentialité des affaires et des données de ses clients.
- ❖ L'engagement : AT-PHARMA, œuvre à développer la confiance et la satisfaction de ses clients, grâce, au respect de ses engagements en terme qualités et services. En exploitant son savoir-faire et en favorisant les synergies entre leurs différentes activités, l'entreprise s'efforce continuellement d'améliorer la qualité de ses services. Ces engagements envers ses clients s'accompagnent d'une perpétuelle écoute quant à leurs besoins.

2.3 Les objectifs d'AT-PHARMA :

L'entreprise AT PHARMA a plusieurs objectifs :

- La contribution à la structuration et à la viabilisation du marché pharmaceutique.
- La contribution à l'instauration de bonnes règles de pratique en matière de distribution et de gestion des stocks.
- L'assurance d'une plus grande proximité avec la clientèle.
- L'assurance d'un meilleur accès aux médicaments en termes de disponibilité, mais aussi de prix.
- La veille continue de la sécurité et la qualité du médicament en faisant d'avantage de contrôle et de traçabilité de la chaîne du médicament.
- La minimisation des risques pour les produits importés.

2.4 Les activités d'AT-PHARMA :

AT-PHARMA, a trois activités essentielles qui sont :

- ❖ L'importation des médicaments constitue originellement le premier métier de l'entreprise AT-PHARMA. Grâce à des accords avec des laboratoires internationaux, elle importe plus de 500 médicaments qui ne sont pas fabriqués localement.
- ❖ Relevant le défi du développement de la production nationale, AT PHARMA, fabrique 2,5 millions d'unités par an de SMECTA et veut se lancer dans la fabrication de génériques et cela grâce à son site industriel Conçu dans le respect des normes et standards les plus exigeants.
- ❖ Elle assure la distribution auprès de grossistes répartiteurs et structures hospitalières, des gammes de produits issues de partenariats commerciaux avec 32 laboratoires internationaux.

La distribution D'AT-PHARMA consiste en la préparation des commandes clients et l'attente de leurs arriver pour la récupération de celles-ci.

2.5 Les services d'AT-PHARMA :

Sont : la planification, l'approvisionnement, transit et entreposage.

Les coûts de transport sont répartis entre deux services : approvisionnement et transit, dans cette partie nous présentant les deux services dont nous avons effectué notre stage.

❖ Le service approvisionnement :

La chaine d'approvisionnement consiste en la gestion des flux des produits physiques et des flux d'informations le long des processus logistiques.

Le service des approvisionnements est structuré comme suit :

- Un responsable des approvisionnements.
- 4 administrateurs logistiques, 3 d'entre-deux gèrent un portefeuille de 11 laboratoires environ et l'autre, s'occupe des tâches administratives liées au dossier d'importation.

Le processus des approvisionnements est décliné en 6 phases:

- **Phase 1** : franchise de droits de douanes
- **Phase 2** : préparation de mise à FOB*
- **Phase 3** : mise à FOB de la commande.
- **Phase 4** : tracking des documents :
 - Validation des documents d'expédition (BL/LTA, Facture, liste de colisage**, EUR1***).
 - Annoncer nouveau dossier par mail au collaborateur concerné (transitaire/ règlementaire/ planification/ dépôt/ finance)
 - Traiter les différents problèmes avec fournisseur, transitaire export, finance et transitaire)
- **Phase 5** : l'établissement de l'avis d'aliment (assurance)
- **Phase 6** : saisie sur le système d'information (SI)

❖ Le service transit :

Ce service assure la gestion optimale des importations, la gestion de la logistique, la maîtrise des relations de l'entreprise avec la douane, les banques, les assurances, les démarches pour la documentation (les autorisations, les certificats et les attestations...).

L'agent de transit organise et suit l'acheminement de marchandises, provenant ou à destination de l'étranger. Il est chargé des missions externes liées aux opérations administratives et commerciales, qui vont permettre aux marchandises de circuler en conformité avec les réglementations internationales, pour objectifs d'arriver en bon état, à bon port, dans les délais et au moindre coût, en empruntant si besoin, différents modes d'acheminement : terrestre, aérien, maritime.

* FOB : Free On Board, il s'agit d'un incoterm qui précise que le chargeur met la marchandise à bord du navire en s'acquittant de tous les frais au port d'embarquement.

* La liste de colisage c'est document du commerce international qui figure toujours dans la liasse documentaire et sur lequel sont répertoriés tous les colis constituant une expédition. Cette liste permet de vérifier la conformité de l'expédition à la commande, c'est à dire à la facture établie par le vendeur. Elle indique l'identification de chaque colis (marques, numéros, poids...) et donne également les totaux de l'expédition (nombre de colis, poids brut...) et l'emballage utilisé. C'est un document exigé par les douanes aussi bien à l'exportation qu'à l'importation.

** EUR 1 C'est un certificat de circulation qui permet à des marchandises de circuler en bénéficiant de droit de douane réduits dans les pays ayant conclu des accords préférentiels sur la base de la réciprocité avec l'Union Européenne.

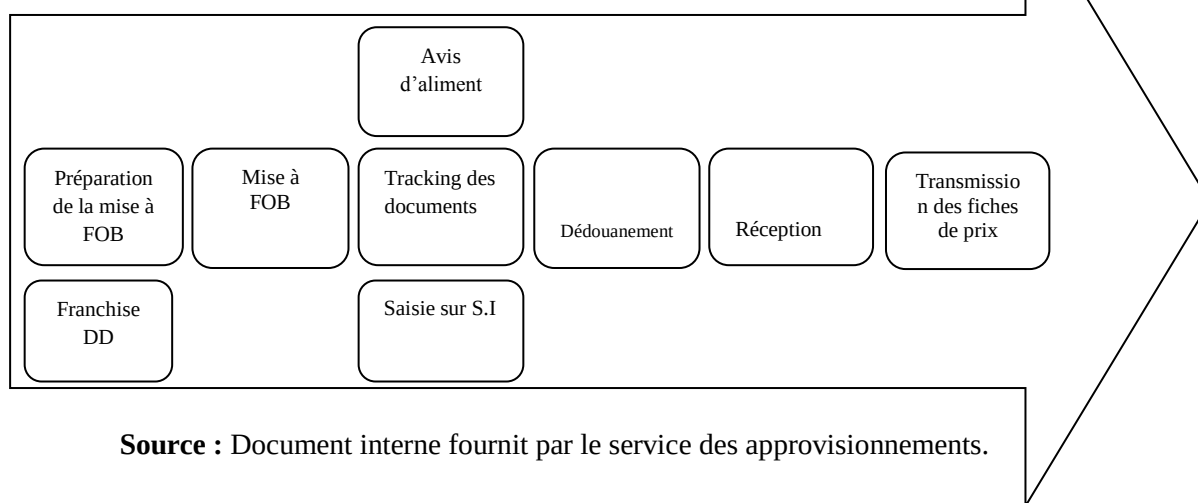
L'agent de transit doit trouver le moyen d'acheminer la marchandise de la façon la plus efficace en termes de rapidité, de coût et de sécurité. Pour cela, il est amené à choisir le moyen de transport adéquat.

Il négocie le coût et les délais avec les transporteurs, les compagnies aériennes et maritimes. Il effectue les calculs de tarification et fait des propositions tarifaires au client. La circulation des marchandises en commerce international est très réglementée. Il doit réaliser les formalités administratives, préparer les différents documents d'expédition et pour cela, être en contact avec les douanes, les assurances, les chambres de commerce,...

Le processus de service transit est décliné dans les phases suivantes :

- ❖ Suivre les délais logistiques (relance fournisseur, transitaire)
- ❖ Préparation dossier Domiciliation/ Dédouanement
- ❖ Contrôle des documents lié au dossier qualité (bulletin d'analyse, certificat de conformité*, certificat d'origine**) et veiller l'obtention du bon de visite dans un délai court.
- ❖ Suivi des étapes de dédouanement (déclaration dossier, transmission montant, magasinage, visite, liquidation, livraison).

Figure IV-1 : macro-processus des approvisionnements et des transits des produits pharmaceutiques.



Source : Document interne fournit par le service des approvisionnements.

* Un certificat de conformité est un certificat émis par l'Inspectorat décrivant le statut du produit pharmaceutique, biologique, radio-pharmaceutique ou vétérinaire indiqué et la conformité du fabricant du produit aux certificats de bonnes pratiques de fabrication .

** Le certificat d'origine est un document normalisé qui, pour satisfaire aux exigences douanières et/ou commerciales communautaires ou étrangères, permet d'identifier les marchandises, et dans lequel l'autorité ou l'organisme habilité à le délivrer certifie expressément que les marchandises auxquelles le certificat se rapporte sont originaires d'un pays ou d'un groupe de pays.

Section02 : enquête sur l'impact des coûts de transport sur la performance logistique.

Les politiques de tarification et les questions de coûts du transport international de marchandises, sont au cœur de nombreuses réflexions au sein de l'entreprise, les décisions logistiques de l'entreprise font intervenir un certain nombre d'arbitrage, auxquels, prennent part les coûts de transport.

La logistique doit alors être considérée comme une démarche ayant pour vocation de rechercher les conditions optimales des coûts de transport, tout en assurant une performance élevée en matière de services apportés.

Nous décidons de mener une étude qualitative sous forme d'entretiens, pour tenter de répondre de manière générale à notre problématique, que ce soit l'impact des coûts de transport sur la performance logistique.

Dans cette section, nous allons présenter la technique de l'enquête choisie, la raison de ce choix, aussi les personnes interviewées et enfin, les résultats ressortant de l'enquête et leurs analyses pour pouvoir suggérer quelques recommandations.

1. L'objectif de l'étude.

Par cette étude nous avons essayé de recueillir les opinions des cadres, les informations nécessaires sur les coûts de transport dans l'entreprise.

Notre objectif principal dans cette étude qualitative est d'avoir une vision claire sur les éléments constitutifs du coût de transport maritime et aérien et l'influence des délais.

Cette étude qualitative alimentera l'étude générale, et apportera des données importantes grâce à des réponses plus précises, afin, de vérifier nos hypothèses.

2. Méthodologie de l'étude.

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent chiffrables.

Suite à la nature de notre recherche, nous avons opté pour le choix d'une méthode qualitative, sur la base d'entretiens directifs. Ces entretiens ont été menés, grâce à un guide d'entretien (voir annexe). Ce dernier comporte un ensemble de questions répartis sur trois axes, chaque axe permet d'infirmer ou de confirmer une des hypothèses.

Les entretiens ont été réalisés à partir d'un échantillon de 4 personnes des différents services, qui ont une relation avec notre sujet et qui occupent des postes de responsabilités.

2.1 L'entretien :

L'entretien revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine.

L'entretien engage deux personnes en vis-à-vis et à ce titre ne peut être considéré comme un simple questionnaire où on est dans une relation anonyme.

Les entretiens ne sont pas construits sans relations avec les hypothèses et les contacts qui sont pris avec certaines personnes ne sont pas pris sans réflexion sur leur utilité et leur rapport avec l'objet de l'étude.

Les entretiens ont pour fonction de recueillir des données et mettre à jour, certains indicateurs qui permettront de vérifier ou non les hypothèses.

L'entretien présente plusieurs avantages selon les objectifs qu'on fixe, il permet :

- L'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : aux systèmes de valeurs, les repères normatifs, les interprétations de situations conflictuelles etc.
- L'analyse d'un problème précis : ses données, ses enjeux, les différentes parties en présence, les systèmes de relations etc.
- La reconstitution d'un processus d'action, d'expériences ou d'événement du passé.

2.2 Le choix des personnes :

Le choix des personnes à interviewer est très important, nous avons opté pour une sélection convenable pour répondre à l'objectif principal de l'étude.

Afin, de récolter les données nécessaires à notre étude, nous avons choisi de contacter les personnes qui ont naturellement accepté de nous éclairer et nous aider de mener à bien notre étude.

2.3 Méthode d'analyse des données :

Pour analyser les réponses, on a suivis le même principe appliqué au guide d'entretien en regroupant les réponses similaires des intervenants sous des axes thématiques.

En premier lieu, on a analysé les données dans l'ordre chronologique des questions posées en regroupant les différentes réponses de façon à relever les données les plus pertinentes.

Ensuite, il nous a semblé essentiel de faire une synthèse générale et d'expliquer chaque point clé.

3. Déroulement de l'étude qualitative.

Au cours de notre étude qualitative, on est passé par deux principales étapes, à savoir la préparation d'un guide d'entretien et les prises de contacts avec les concernés.

3.1 Elaboration du guide d'entretien :

Comme première étape, nous avons d'abord bien choisi nos questions de façon à traiter tous les aspects de ce mémoire de recherche. Par la suite, nous avons regroupé ces questions sous trois volets principaux :

- Le coût global de transport des marchandises.
- L'optimisation des coûts de transport tout au long de la chaîne logistique aval.
- La gestion des délais des coûts de transport

3.2 Prise de contact :

Après avoir élaboré le guide d'entretien, nous avons essayé de contacter les professionnels du domaine, nous avons reçu des réponses positives.

Nous avons d'abord contacté M.FERRADJI Samy, responsable de la supply chain

Ensuite, on a contacté Mme. SADEDDINE Hassiba responsable du service approvisionnement et Mme. DAHMAS Amina administratrice logistique, elle s'occupe des tâches administratives liées au dossier d'importation, qui n'a pas hésité à répondre à nos questions et à partager avec nous son point de vue.

Finalement, on s'est orienté vers M. BENMAAMAR Nabil responsable de service transit qui nous a été une précieuse utilité pour finaliser au mieux notre étude.

4. Résultat et analyse de l'étude.

Nous allons présenter les principales réponses qu'on a pu avoir de la part de nos intervenants, en regroupant ces réponses par axes chronologiques.

Les interviews, ont été menées du 06/06/2016 au 09/06/2016, réalisé en face à face, on a opté pour l'anonymat des entretiens. Après avoir effectué les entretiens avec l'ensemble des cadres d'AT-PHARMA, nous avons assemblé un certain nombre d'informations que nous allons présenter comme suit :

4.1 Le coût global de transport des marchandises.

Dans ce premier axe, nous avons pu comprendre que le coût globale de transport ne compose pas seulement du coût de moyen de transport, mais aussi, des coûts annexes directement liés à l'activité de transport.

Notre premier intervenant, M.FERRADJI Samy, nous affirme que le coût du transport comprend des coûts variables qui dépendent de l'activité (comme la distance parcourue) et des coûts fixes. Les coûts variables peuvent inclure le coût de la manutention portuaire/aéroportuaire, ou encore le montant des péages. Les coûts fixes peuvent inclure les coûts du moyen de transport lui-même (navire, avion...), le coût des assurances.

Donc, les coûts de transport international des marchandises sont :

Coût du moyen de transport (navire, avion) + frais manutention portuaire/aéroportuaire (coûts au port de chargement et de déchargement) + frais de stockage + frais d'intervention agence+ frais logistique + frais administratifs internes (liés au suivi du transport et au règlement des litiges + taxe de connaissance (B/L) + frais des péages + frais de l'assurance + doit de douane+ le coûts de port sec*.

* Un Port sec (ou avancé) est un terminal terrestre en liaison commerciale et logistique directe avec un port maritime, Cette plateforme logistique propose les services d'un port aussi inclure des installations de stockage et de regroupement des marchandises, des centres de maintenance pour les transporteurs routiers ou ferrés et des services de dédouanement. L'emplacement de ces installations au niveau d'un port sec permet de gagner de l'espace pour le stockage et les services douaniers au niveau du port maritime lui-même.

Le coût d'acquisition c'est tous les frais liés à la marchandise est sont :

- ⇒ La valeur de la marchandise (facture dossier)
- ⇒ La valeur conteneur * le taux de change + assurance = coût d'assurance et fret (CAF)
- ⇒ Les coûts logistiques = Les frais d'approche.
- ⇒ Les coûts liés au dédouanement = magasinage+ coûts de stockage+ visite douanière+ manutention
- ⇒ Coût de fourche = coût de marchandise + visite qualité + mainlevée + Coût de conteneur (chaque conteneur est loué à 21 jours si on dépasse les 21 jours on paie des frais)
- ⇒ Droit de douane = droit taxe par produit (il y'a certain produit ou en le paie pas les droit de douane telle que les médicaments des maladies chronique).
- ⇒ TVA pour les compléments alimentaire

- **Quelle est l'action du coût de transport par le choix du moyen de transport ?**

Mme DAHMAS Amina nous souligne que les produits pharmaceutiques sont des produits de consommation particulière qui présente des contraintes réglementaires régissant sa mise en place pour le bien des populations.

Sa manipulation nécessite la maîtrise de plusieurs opérations qui s'opèrent depuis la production, en passant par le stockage, la conservation (température, emballage, conditionnement), le transport et enfin, la distribution.

Les produits pharmaceutiques peuvent contenir des articles qui répondent à l'un des critères applicables à des marchandises dangereuses, notamment, des matières radioactives, des liquides inflammables, des solides inflammables, des matières comburantes, des peroxydes organiques, des matières toxiques ou corrosives.

Pour le choix du moyen de transport, on sait que le transport maritime est moins coûteux que l'aérien, mais, dans le secteur des produits à haute valeur et très sensible au facteur temps, comme les médicaments, on n'a pas vraiment le choix dit Mme. DAHMAS, car, il y'a des produits qui demande la rapidité et donc, ils ne transfèrent que par voie aérienne, les vaccins, les insulines, les anticancéreux par exemple et les commandes urgent.

Nous avons appris que si on dit transport aérien des marchandises on parle ici des colis, car on ne peut pas transporter des grandes quantités ou des palettes par voie aérienne.

- **Est-ce que le choix des conditions d'expédition influence sur les coûts de transport ?**

M. BENMAAMAR, déclare que les produits pharmaceutiques demandent une certaine sensibilité dans les méthodes de conservation pour le transport de médicaments, de vaccins et d'autres produits pharmaceutiques sensibles à la température, un stockage parfait à température constante est la clé de la réussite en conformité avec la directive GDP (*Good Distribution Practice*) et donc, ce type de conteneur est coûteux que d'autres types, mais, l'Etat donne une certaine franchise pour les médicaments des maladies chroniques et les médicaments de forte consommation dans les taxes douanières.

- **Est-ce-que le transport aérien de marchandises constitue le pilier sur lequel repose la chaîne de valeur de certains secteurs, tels que, les produits pharmaceutiques ?**

Tous les interviewés, ont répondu par « non », ils ont justifié leurs réponses par le fait, que le transport aérien de marchandises demeure insatisfaisant, de par son coût excessif, car il est calculé sur la base du poids et du volume de la marchandise transportée et de par sa qualité. Par exemple : le transport des produits pharmaceutiques périssables (produits devrait être stockés à une température contrôlée entre 2° et 8°), un cas sur deux implique l'altération du produit due au non-respect de la chaîne de froid lors du stockage, ce non-respect des températures de stockage est la conséquence de l'exiguïté de la chambre froide au niveau des entrepôts appartenant aux compagnies aériennes.

Aussi, ce mode de transport ne préserve pas la qualité du produit, à cause de la mauvaise manutention au niveau des entrepôts.

4.2 L'optimisation des coûts de transport tout au long de la chaîne logistique amont:

Dans cet axe de recherche on va s'intéresser à l'optimisation des coûts de transport, nous voulions comprendre si la réduction des coûts de transport dépend principalement de la bonne gestion de la logistique de l'entreprise.

- **Quelle est la place du transport face aux évolutions des processus logistiques ?**

M. FERRADJI, déclare que l'activité de transport ne se résume pas à de simples déplacements physiques des biens qu'il conviendrait d'optimiser en termes de coûts, de temps ou de qualité (sécurité, confort...). Les situations de transport sont aussi fortement conditionnées par les acteurs qui participent directement ou indirectement à cette transaction, d'une part et aux transformations structurelles de l'économie d'autre part.

Il ajoute : Nous considérons ici le transport comme une activité aux facettes multiples, ce qui complexifie son analyse, dès lors, qu'il devient difficile de dissocier le simple déplacement des biens des prestations logistiques associées.

D'autre part, nous envisageons le transport comme un outil stratégique de coordination des processus productifs entre les acteurs d'une chaîne et non uniquement comme une activité à optimiser au sein de l'entreprise. *Le rôle du transport est ainsi différent en fonction des processus productifs et logistiques à l'œuvre.*

- **Est-ce que l'optimisation des coûts de transport est possible ?**

Le coût de transport est la tarification du fret est établi sur la base du poids et du volume des marchandises transportées.

En ce qui concerne l'optimisation des coûts de transport, on aura compris qu'il n'y a pas des réponses précises à la question. Ça se fait selon les objectifs établis par l'entreprise.

Pour optimiser le fonctionnement de la chaîne, le responsable de la « *supply chain* » M. BENMAAMAR hésite souvent entre : augmenter la qualité des prestations de service offerts et réduire les immobilisations en stocks et les coûts opérationnels.

Le but de l'entreprise est de réaliser l'acheminement de la marchandise à un coût minimum. M. FERRADJI nous confie que le coût de transport est très variable. Cependant, il existe des principes clés qui sous-tendent ces coûts. D'abord, une grande partie de ces coûts sont fixes, ce sont principalement, les coûts du moyen de transport lui-même (navire, avion...) qu'on cherchera à rentabiliser. Ensuite, plusieurs autres facteurs peuvent intervenir : la distance, le poids transporté et même la densité de la marchandise.

En effet, l'optimisation cherche à améliorer une performance en se rapprochant d'un point optimum. Les problèmes d'optimisation peuvent être présentés, comme un problème mono-objectif comme par exemple : si on se base sur la minimisation de coûts de transport et on ne respecte pas la qualité des produits transportés, si on élimine le transfert de marchandise au port sec, c'est une minimisation des coûts certes, mais, sa risque de perdre la qualité de produits, car, si une boîte de médicament sera défectueuse on ne peut pas la vendre et c'est une perte.

Ou multi-objectif comme la minimisation des coûts et le respect du temps et de la qualité de la marchandise et c'est très difficile à contrôler, nous dit Mme DAHMAS.

Le coût d'un moyen de transport est souvent indépendant de celui de la cargaison. Ainsi, pour arriver à réduire les coûts par unité transportée, il faut souvent remplir au maximum les moyens de transport (conteneurs), afin, de les rentabiliser, mais, cela peut conduire à des expéditions espacées dans le temps, du fait de la rareté des flux à transporter. On doit alors accepter de transporter avec des moyens non saturés, ce qui fera augmenter le coût, nous souligne Mme. SADEDDINE.

4.3 La gestion des délais des coûts de transport :

Dans ce troisième axe, nous voulons savoir l'influence des délais sur le coût de transport, est-ce qu'il y'a des méthodes efficaces à utiliser pour réduire les délais?

Les interviewés ont répondu que l'influence des délais commence de la nature du paiement dans le contrat de vente soit par une remise documentaire ou par lettre de crédit.

La différence entre ces deux types de paiement, c'est que la remise documentaire est une technique de paiement par laquelle un exportateur mandate sa banque pour recueillir, par l'intermédiaire de son correspondant, le règlement ou l'acceptation de l'acheteur, au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise, on reste toujours à suivre le numéro de pli au niveau de la banque pour éviter le retard dans la mainlevée des marchandises. Des fois, la marchandise arrive, est les documents restent bloqués au niveau de la banque, donc, c'est un coût de plus, mais notre fournisseurs nous oblige, dès fois, à ce mode de paiement à cause de la garantie bancaire.

La lettre de crédit est un engagement par lequel une banque (banque émettrice) est obligée, sur instruction d'un donneur d'ordre à payer le bénéficiaire. Dans ce mode de paiement, les documents arrivent avec la marchandise (pli cartable) et donc, la mainlevée des marchandises ne cause pas des retards.

- **Quel est l'influence des délais sur le processus des approvisionnements ?**

Mme. SADEDDINE nous explique en général, comment se déroule le processus des approvisionnements à l'entreprise et l'importance du facteur temps au niveau de ce service.

Elle affirme que le problème concernant les délais dépend de la remise documentaire.

Elle ajoute, que la phase débute par la récupération de la franchise de droits de douanes déposée initialement auprès de la Direction de Contrôle des Prix (DCP). (Voir annexe 04).

L'étape suivante de cette phase consiste en la réception de l'avis d'arrivée par mail de la compagnie maritime.

Ce document reprend la valeur du Fret à payer pour laquelle l'administrateur logistique établit la demande de chèque pour le paiement du fret, cette demande de paiement du fret, ainsi que, l'avis d'arrivée sont imprimés, ensuite, l'administrateur logistique récupère les documents imprimés, cette demande est validée dans un premier temps, par le responsable des approvisionnements, puis, par le service finance et comptabilité, puis, empilée avec d'autres demandes de paiement de fret au niveau du service des finances, afin, de les présenter accompagnés des chèques pour signature par la direction générale, chaque fin de journée.

Pendant ce temps, nous sommes en attente de l'arrivée des documents à la banque et de la récupération du pli domicilié (facture domiciliée, et B/L endossé) par notre service financier, afin que, l'administrateur logistique puisse préparer le dossier de dédouanement de la commande,

Après cette étape notre transitaire nous transmet par mail le montant relatif au magasinage des conteneurs, pour lequel l'administrateur logistique établit la demande de paiement.

Cette demande de chèque pour le paiement du magasinage, ainsi que, la facture pro-forma relative à ce montant, ces documents sont imprimés, ensuite, l'administrateur logistique récupère cette demande, validée dans un premier temps par le responsable des approvisionnements, puis, par les services finance et comptabilité, puis, empilée avec d'autres demandes de paiement au niveau du service des finances, afin, de les présenter accompagnés des chèques pour signature par la DG, chaque fin de journée.

Après, acquittement du magasinage auprès du port sec, les conteneurs sont livrés dans les entrepôts et par conséquent, l'administrateur logistique annonce la livraison de la commande aux services concernées (finance, entrepôt, commercial,) par mail en joignant les documents nécessaires.

Pour mieux gérer tout ce processus, on a appliqué le *Value Stream Mapping* (VCM) un outil de *lean management* qui nous a permis de regrouper toutes les tâches pour réduire ou supprimer les tâches de non-valeur ajoutée, pour réaliser un VCM on a identifié le processus d'approvisionnement, le client (l'entrepôt), ainsi, le fournisseur qui est le service planification. Et comme ça, on a pu réduire les délais de 40 jours à 29 jours. Mais on n'est jamais arrivé à le réduire réellement, déclare M. BENMAAMAR.

- **Quelle est l'influence des délais au niveau de douane sur le coût de transport ?**

M. FERRADJI, déclare que les déplacements internationaux de produits pharmaceutiques font intervenir non seulement l'Administration des douanes, mais aussi, d'autres autorités, telles que, les autorités portuaires, les opérateurs portuaires, le Ministère de la santé et d'autres organismes, ainsi que, les milieux commerciaux, notamment, les courtiers, les transitaires, les agents maritimes, les transporteurs, les banques et d'autres intermédiaires.

Les entités commerciales, en particulier, sont toujours en faveur de mesures garantissant de la précision, de la prévisibilité et une plus grande rapidité en ce qui concerne le dédouanement des marchandises.

Les retards dans la mainlevée des marchandises sont très souvent attribués aux exigences des douanes s'agissant des procédures à suivre et des documents à fournir.

Selon, M. BENMAAMAR Nabil, les délais d'acheminement doivent être compatibles avec les caractéristiques des marchandises. Dans le cas des produits pharmaceutiques, la notion de « stocks zéro » prend tout son sens. Ce genre de produits, selon, la date limite de consommation (DLC), ne supporte que du temps d'immobilisation très courts.

- **Est ce qu'il est possible de réduire les délais de dédouanement ?**

Oui répond M. FERRADJI, l'une des méthodes de recherche applicables à l'examen des procédures de dédouanement consiste à réaliser une étude des délais de mainlevée des marchandises (*Time Release Study – TRS*).

Une TRS constitue un moyen systématique et normalisé de mesurer le temps moyen nécessaire à la mainlevée des marchandises, de l'heure réelle d'arrivée du navire à l'enlèvement physique des marchandises.

En d'autres termes, la TRS est un outil diagnostic, qui fournit des données de référence concrètes, permettant d'identifier les éventuels goulets d'étranglement dans le processus de dédouanement et dans la logistique.

L'Administration des douanes et les milieux commerciaux partagent de puissants intérêts à cet égard. C'est pour cette raison que les activités ayant trait au calcul et à l'enregistrement du temps nécessaire aux douanes pour accorder la mainlevée des marchandises pouvant fournir des renseignements utiles qui guideront l'amélioration des processus ou permettront d'identifier les changements à apporter aux règlements, afin, de faciliter effectivement les échanges.

Ce système nous permet aussi de créer un dossier à crédit dans la douane, ce crédit ne dépasse pas les 25 millions de dinars, donc, dès l'arrivée de la marchandise, le transfert vers le port sec et les droits des taxes restent à crédit pour gagner du temps et faire face à la concurrence du marché.

5. Synthèse des résultats :

D'après ce qu'on a pu avoir comme informations des entretiens effectués, nous sommes arrivés à conclure les points suivants :

- Le coût global de transport ne compose pas seulement du coût de moyen de transport, mais aussi, des coûts annexes directement liés à l'activité de transport.
- le coût de transport est très variable. Cependant, il existe des principes clés qui sous-tendent ces coûts, plusieurs autres facteurs peuvent intervenir : la distance, le poids transporté et même la densité de la marchandise.
- L'optimisation des coûts de transport dépend principalement de l'objectif de l'entreprise tout en respectant la nature et la sensibilité des produits transportés.
- La performance de transport amont est liée à la capacité de l'entreprise à organiser et massifier l'acheminement des produits jusqu'à ses entrepôts.
- Le suivi des documents et la bonne gestion des flux d'informations administratives sont des facteurs principaux pour réduire les délais.
- La principale difficulté à laquelle est confronté un décideur, en présence d'un problème d'optimisation des coûts, est celle du choix d'une méthode efficace capable de produire une solution optimale en un temps de calcul raisonnable.

Pour réduire les coûts, il faut utiliser les moyens de transport de la manière la plus optimale possible, mais aussi, de passer par le processus de gestion du transport qui se déroule souvent en cinq grandes étapes :

- La planification du transport.
- La préparation des ordres de transport,
- L'exécution des ordres de transport.
- La clôture des ordres de transport.
- Le pilotage de la performance du transport.

Conclusion générale

Le transport est un process mettant en circulation la marchandise entre les lieux de production et de consommation. Il est le maillon majeur dans la chaîne logistique.

Le coût du transport est directement lié à la gestion des délais. La compétitivité de l'entreprise dépend, donc, de la performance de leur système de transport.

La performance de système de transport d'AT PHARMA, est donc, un enjeu majeur si l'on considère la nature des produits transportés.

A travers notre étude que nous avons menée, soulignant l'impact de la maîtrise des coûts de transport sur la performance logistique, notamment, celle des produits pharmaceutiques, nous avons pu comprendre que la nature de ses produits sensibles, a un impact majeur sur les coûts de transport.

Afin, de répondre à notre problématique principale : « ***Comment optimiser le coût global logistique à travers la minimisation des coûts de transport et la réduction des délais ?*** »,

En premier lieu, on a présenté le transport de marchandises, comme est une activité de service qui se prête difficilement à une mesure unique.

Ensuite, on s'est basé plus vaguement, au transport international des marchandises, principalement : le maritime et l'aérien.

Le transport de marchandises international, représente un vecteur stratégique et essentiel de développement économique dans les échanges commerciaux. L'activité de transport constitue, donc, à la fois, un facteur de progrès et un critère de développement économique.

Après avoir fait tout le tour de l'étude en question et en se basant sur les données qualitatives collectées, nous sommes arrivés à confirmer et infirmer partiellement l'ensemble de nos hypothèses :

1. Notre étude qualitative à travers des différents entretiens, nous a permis de comprendre que le coût de transport compose des coûts fixes et autres variables liés à l'activité de transport.

Donc, notre première hypothèse est confirmée pour la simple raison, que le coût du transport ne répond pas seulement des coûts de moyen de transport, mais aussi, des coûts

annexes lié au transport, telle que : l'assurance, la manutention portuaire / aéroportuaire et le dédouanement de la marchandise.

2. Concernant notre deuxième hypothèse, que, nous l'avons posé sous forme d'interrogation à nos intervenants à travers l'entretien, elle est infirmée : le choix du moyen de transport ne se fera pas, selon, sa vitesse et dont, le coût est le moins faible.

Le choix dépend, selon, la nature des produits transportés, les produits pharmaceutiques demandent une certaine sensibilité, c'est un secteur des produits à haute valeur et très sensibles au facteur temps et dans les méthodes de conservation.

3. Enfin, à la troisième hypothèse, a été confirmée : les délais ont une influence majeure sur le coût de transport, les produits pharmaceutiques ne supportent que des temps d'immobilisation, généralement, courts.

L'optimisation du temps de transport influe, donc, sur la gestion des délais et sur la maîtrise des coûts.

Pour réduire les délais et optimiser les coûts, l'entreprise :

- Supervise l'activité et la performance des opérations de dédouanement.
- Développer et mettre en œuvre tous les processus logistiques pour les activités d'importations.
- Une bonne gestion des approvisionnements pour suivre des expéditions depuis le port d'embarquement jusqu'au port de déchargement.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrage

- BAGLIN, (G) et autres : management industriel et logistique, éditions economica, Paris, 2007.
- BANUANINA DIA NGOMA, (J-J) et DIALLO, (I-K) : *Convention des Nations Unies sur le contrat de transport international de marchandises effectué entièrement ou partiellement par mer* « règles de Rotterdam », éditions Harmattan, Congo-Brazzaville, 2009.
- BAUCHET, (P) : *transport international dans l'économie mondiale*, éditions Economica, paris, 1988.
- BELOTTI, (J) : *Les métiers du transport et de la logistique*, éditions l'étudiant, paris, 2004
- CHANDLER, (A): *Organisation et performance des entreprises*, éditions d'organisation, Paris, 1992.
- HEATHER, (L) : *International maritime transport ; perspective*, éditions Taylor & Francis, Royaume-Uni, 2004.
- HOHMANN, (C) : *Lean management*, éditions EYROLLES, paris, 2012.
- JAVEL, (G) : *pratiques de la gestion industrielle : organisation, méthodes et outils*, éditions Dunod, Paris, 2003.
- JOSSE (P) : *Aspects économiques du marché des transports*, éditions EYROLLES, Paris, 1977.
- LE MOINGE, (R) : *supply chain management*, éditions DUNOD, paris, 2013.
- MACHESNAY, (M) : *Economie d'entreprise*, éditions Eyrolles, Paris, 1991.
- MONTIGAUD, (J.C) et FERRY, (J.M) : *la logistique dans les filières agroalimentaires et ses conséquences sur la production agricoles*, éditions ENSAM-INRA, Montpellier, 1995.
- PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : *logistique ; production, distribution, soutien*, éditions DUNOD, l'usine Nouvelle, Paris, 2008.
- SAVY, (M) : *Transport de marchandises*, éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2007.
- VENTURELLI, (N) et MIANI, (P): *transport-logistique*, éditions le Génie des Glaciers, Chambéry, 2014.
- VIGARIE, (A) : *échanges et transports internationaux depuis 1945*, éditions Dalloz, Paris, 1993.

2. Articles

- AUBERT, (N) : « *Hyperperformance et combustion de soi* », in revue de culture contemporaine, N°10, 2006.
- BARET (P) : *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, 2ème journée de recherche du CEROS, 2006.
- BILLY (N), FERRIN (B) et PEARSON (J): *The role of purchasing/ transportation in cycle time reduction*, International journal of Operations and Production Management, N°6, 1997
- BLUMENFELD, (D) et alii: *Reducing logistics costs at General Motors*, in revue Interfaces, N°01, 1987.
- BOURGUIGNON, (A): « *Peut-on définir la performance ?* », in revue Française de comptabilité, N° 269, juillet - août, 1995.
- CAPRON, (M): *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée Développement Durable – AIMS – IAE d'Aix - en Provence, 2005.
- CARON, (F) : « *Introduction : l'évolution des transports terrestres en Europe (1800-1940)* », in revue économie et société, N° 01, 1992.
- GAMMAN, (C) et LIVOLSI, (L) : « *management et avenir* », in revue management prospective, N°24, Avril, 2009.
- LEBAS, (M): « *Oui, il faut définir la performance* », in revue Française de Comptabilité, N°269, juillet - août, 1995.
- LOCKAMY, (A): « *Linking SCOR planning practices to supply chain performance* », journal international operations et production management, 2004.
- MIN, (H): « *Supply chain modelling: past, present and future* », in revue computers and industrial engineering - Supply chain management, N° 1-2, 2002.
- NETTER, (M) : « *capacités de transport, coût de transport et organisation de l'espace* », in revue économique, N°2, 1974.
- TALBOT, (C) : « *Les paradoxes de la réforme du management public : l'expérience britannique* », in revue Française d'Administration Publique, N° 115-116, 2003.
- WICKHAM, (S) : « *des plans indicatifs de transport* », in revue économique, N°6, 1963.

3. Travaux universitaires

- ARABI, (M-M) et KHELIFI, (M) : *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale*, mémoire de licence, Institut National de Commerce, Alger, 2009.
- BEKKI, (R) : *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques*, mémoire de magistère en management stratégique, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Oran-Es-Senia, 2012.

- BENGHANAMI, (W) : *la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise*, mémoire de magistère en management stratégique, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, Oran, 2014.
- GRANGER, (D) : *sécurité et sureté dans le transport aérien*, mémoire de master en sciences du management, université de Paris 1, paris, 2010.
- GUENOUN, (M) : *le management de la performance publique locale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paul CEZANNE, Paris, 2009.
- HARRAR, (S) : *transport de marchandises et impact sur l'activité économique régionale*, mémoire de magistère en économie régionale et urbaine appliquée, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Oran, 2012.
- KAAIT, (A) : *élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production*, mémoire de magister en génie industriel, faculté des sciences de l'ingénieur, Batna, 2005.
- KOUAOUCHA, (I) : *l'impact du tarif urbain sur le paysage de la ville de Batna*, mémoire de magister en architecture, Institut d'Architecture et d'Urbanisme, Batna, 2015.
- LANDSWEERDT, (C) : *la vente franco*, mémoire de master en droit des contrats, université du droit et de la santé, Lille, 2006.
- LEBRUN, (O) : *La responsabilité du chargeur*, mémoire de master en droit maritime et des transports, faculté de droit et de sciences politiques, Marseille, 2009.
- MARANZANA, (N) : *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, École Doctorale Mathématiques, Sciences de l'Information et de l'Ingénieur, Strasbourg, 2009.
- MONVOSIN, (Clémence) : *l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, mémoire de master en audit interne et management de la performance, Rouen Business School, France, 2009.
- MORSLI, (Y) : *l'assurance maritime*, mémoire licence professionnelle en gestion de transport, université hassan 1^{er}, Maroc, 2013.
- SADEDDINE, (H) : *L'application du Lean Management à la distribution pharmaceutique en Algérie*, mémoire de master professionnel en management commercial, MDI Business School, Alger, 2012.
- SAHLI, (Y) : *la logistique du transport au sien de la filière agroalimentaire*, mémoire de master en science commercial, Institut Agronomique Méditerranéen, Montpellier, 2010.
- SOUMARE, (N) : *l'analyse de la consignation des Navires*, mémoire de master en transport et logistique, Institut Supérieur des Transports, Sénégal, 2008.
- ZOUBEIR, (Z) : *Vers un système d'aide à la décision pour l'allocation des postes à quai dans un terminal à conteneurs*, Thèse de doctorat en Génie Informatique et Automatique, l'université du Havre, 2014.

4. Web graphie

- <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>. (consulté le 15/01/2016 à 11h17).
- http://www.millenaire3.com/content/download/1066/13199/version/2/file/Histoire_des_transports_01.pdf (consulté le 20/01/2016 à 15h07).
- <http://mostafabenkacem.skyrock.com/3102997247-l-economie-du-transport-et-son-impact-sur-le-developpement.html>. (consulté 22/01/2016 à 21h13).
- <http://www.lgi.ecp.fr/~mousseau/OSIL/pmwiki-2.1.27/uploads/MemoireThematique/MT-Pin.pdf> (Consulté le 18/02/2016 à 19h12).
- <http://depot-e.uqtr.ca/2548/1/000695011.pdf> (Consulté le 13/03/2016 à 18h10).
- <http://docplayer.fr/3542728-Rapport-sur-les-methodes-d-evaluation-des-infrastructures.html> (Consulté le 20/03/2016 à 16h19).
- <http://archives-bofip.impots.gouv.fr/bofip-A/g1/26038-AIDA/26038-AIDA/32955-AIDA/33044-AIDA/26040-AIDA/26051-AIDA.pdf> . (Consulté le 20/03/2016 à 22h20).
- http://expertisefoucher.com/sup/download2.php?file_id=3431. (Consulté le 16/04/2016 à 17h47).
- <http://www.mincommerce.gov.dz/guidimpexp/incoterms.pdf> (consulté le 18/ 04/2016 à 19h00)
- http://www.ifirst-dz.net/docs/incoterms_2010.pdf (consulté le 22/04/2016 à 22:21).
- <http://www.douane.gov.dz/pdf/tarif/Amendement%20et%20note%202012.pdf>. (Consulté le 06/05/2016 à 21h03)
- <https://fr.scribd.com/document/118487929/incoterms> (Consulté le 17/05/2016 à 20h00)
- http://www.lantenne.com/La-lettre-de-transport-aerien-AIR-WAYBILL_a16942.html. (Consulté le 19/05/2016 à 21h54)
- <http://fr.slideshare.net/snzineb/le-modle-scor-zineb-somoue>. (consulté le 19/05/2016 à 21h06).
- <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2000-1-page-27.htm>. (Consulté le 22/05/2016 à 16h00).
- http://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626_fr.pdf. (Consulté le 22/05/2016 à 19h00).
- <http://fr.slideshare.net/phone22074880/m16-chapitre1>. (Consulté le 22/05/2016 à 23h26)
- http://www.redoreg.com/Tcomplet/PENDARIES_S2.pdf. (Consulté le 23/05/2016 à 20h06).
- http://www.journaldunet.com/solutions/0310/031016_trib_bpms.shtml. (Consulté le 29/05/2016 à 17h00)
- http://www.lgi.ecp.fr/~mousseau/OSIL/pmwiki2.1.27/uploads/MemoireThematique/Ja i MT_V1.pdf (consulté le 29/05/2016 à 18h00).

Annexes

Annexes 01 : exemple d'un connaissement (B/L)

IDENTITÉ DE L'ARMATEUR

N° DE RÉSERVATION

LIGNE MARITIME

N° DE CONNAISSEMENT

LIEU DE RÉCEPTION PAR L'OPÉRATEUR DU PRÉ-ACHEMINEMENT

MODE DE PRÉ-ACHEMINEMENT

PORT DE CHARGEMENT

PORT DE DÉCHARGEMENT

NOM DU NAVIRE

LIEU DE LIVRAISON FINALE (à destination)

COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.
BILL OF LADING FOR PORT TO PORT AND INTERMODAL SHIPMENT

CHARGEUR

DESTINATAIRE

PERSONNE OU ENTITÉ DEVANT ÊTRE PRÉVENUE

NOM DU TRANSITAIRE

LIEU D'ORIGINE DE LA MARCHANDISE

PREMIER TRANSPORT / FEEDER

BOOKING NBR **SERVICE** **B/L NUMBER**

EXPORT REFERENCES

FORWARDING AGENT - REFERENCES (NAME AND FULL ADDRESS / F.M.C.)

POINT AND COUNTRY OF ORIGIN OF GOODS

DOMESTIC ROUTING / EXPORT INSTRUCTIONS / ONWARD INLAND ROUTING

PRECARRIAGE BY (MODEL (*) **PLACE OF RECEIPT BY PRECARRIER (*)**

PORT OF LOADING **OCEAN VESSEL (Vessel/Voyage/leg)**

PORT OF DISCHARGE **PLACE OF FINAL DELIVERY BY ONCARRIER (*)**

PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER - CARRIER NOT RESPONSIBLE

MARKS AND NUMBERS	N° OF PKGS./CNTRS.	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS	GROSS WEIGHT	MEASUREMENT
MARQUES DISTINCTIVES ET N° DU CONTENEUR		DESCRIPTION DE LA MARCHANDISE	POIDS ET DIMENSIONS (unité à préciser)	

SHIPPER'S DECLARED VALUE \$ (IF NOT DECLARED, LIABILITY LIMIT APPLIES AS PER CLAUSE 16) :

TOTAL NO. OF CONTAINERS OR PACKAGES RECEIVED BY THE CARRIER :

The number of containers or packages shown in the "TOTAL N° OF CONTAINERS OR PACKAGES RECEIVED BY THE CARRIER" shall be the basis for the payment of freight and other charges. The carrier shall not be responsible for the loss or damage to the goods if the number of containers or packages received by the carrier is less than the number of containers or packages shown in the "TOTAL N° OF CONTAINERS OR PACKAGES RECEIVED BY THE CARRIER".

FREIGHT CHARGES	RATE	PREPAID	COLLECT	PAYABLE AT
MONTANT DU FRET	TAUX	PRÉPAYÉ	PAYABLE À DESTINATION	LIEU DE PAIEMENT

COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.
as Carrier

Place issued: **DATE ET LIEU D'ÉMISSION**

(*) Applicable only when used intermodal Bill of Lading (see clause 10 on the reverse hereof)

Shipper's name and address Recipient's name and address CIE DU CANADA 100 - 5200 RUE MILLER RICHMOND (C.B.) Consignment name and address From an address destination COMPANY LTD. UNIT 12, RADIUS PARK MIDDLESEY TW140NG ENGLAND CIE DU CANADA L.TÉE, VANCOUVER 60-1 0004/0001 VANCOUVER LHR AC LONDRES AC854/11		Weight in kilograms 123456 AIR WAYBILL (air consignment note) AIR CANADA CARGO L'ETAT DU CANADA 654321 Inscrivez ici le tarif d'affrètement au jour le jour, le tarif contractuel ou tout autre tarif spécial. Préciser aussi le type de service : Priorité ou Fret aérien.. NVD 10.00 NEANT	
7 637 K C 9950 SUPPLÉMENT CARBURANT SUPPLÉMENT SÛRETÉ 299.93		DIM: 5 @ 145X100X105 CM 2 @ 43x25X38 CM SUPPLÉMENT NAV CANADA 76.98 MYC 127.40 SCC 98.55 NSC 76.98	
PORT PAYE 299.93		MOTEURS ET ENSEMBLES MOTEURS FBL# JP123456789 REF# 310-1234567 NORA MICHELS Signature: <i>Nora Michels</i>	

ORIGINAL 1 (FOR SHIPPER - EXPEDITEUR)

AIR CANADA
CARGO 

Annexe 03 : guide d'entretien.

Sujet : Etude de l'impact de la maîtrise de coût de transport sur la performance logistique.

Fait le../../..

Tout d'abord, je voudrais vous remercier du temps accordé pour réaliser cet entretien. Le but de mon étude est de tenter de comprendre comment optimiser le coût global logistique à travers la minimisation des coûts de transport et la réduction des délais et quel sont les coûts lié au transport.

L'objectif ultime de cette étude est de dégager l'impact que peut avoir la minimisation des coûts de transport sur la performance logistique de l'entreprise.

Cet entretien est consistué de trois volets : premièrement on parlera de coût global de transport des marchandises, deuxièmement sur l'optimisation des coûts de transport tout au long de la chaîne logistique amont et enfin La gestion des délais des coûts de transport.

1. Le coût global de transport des marchandises.

- Quelle est l'action du coût de transport par le choix du moyen de transport ?
- Est-ce que le choix des conditions d'expédition influence sur les coûts de transport ?
- Est-ce-que le transport aérien de marchandises constitue le pilier sur lequel repose la chaîne de valeur de certains secteurs, tels que, les produits pharmaceutiques ?

2. L'optimisation des coûts de transport tout au long de la chaîne logistique amont:

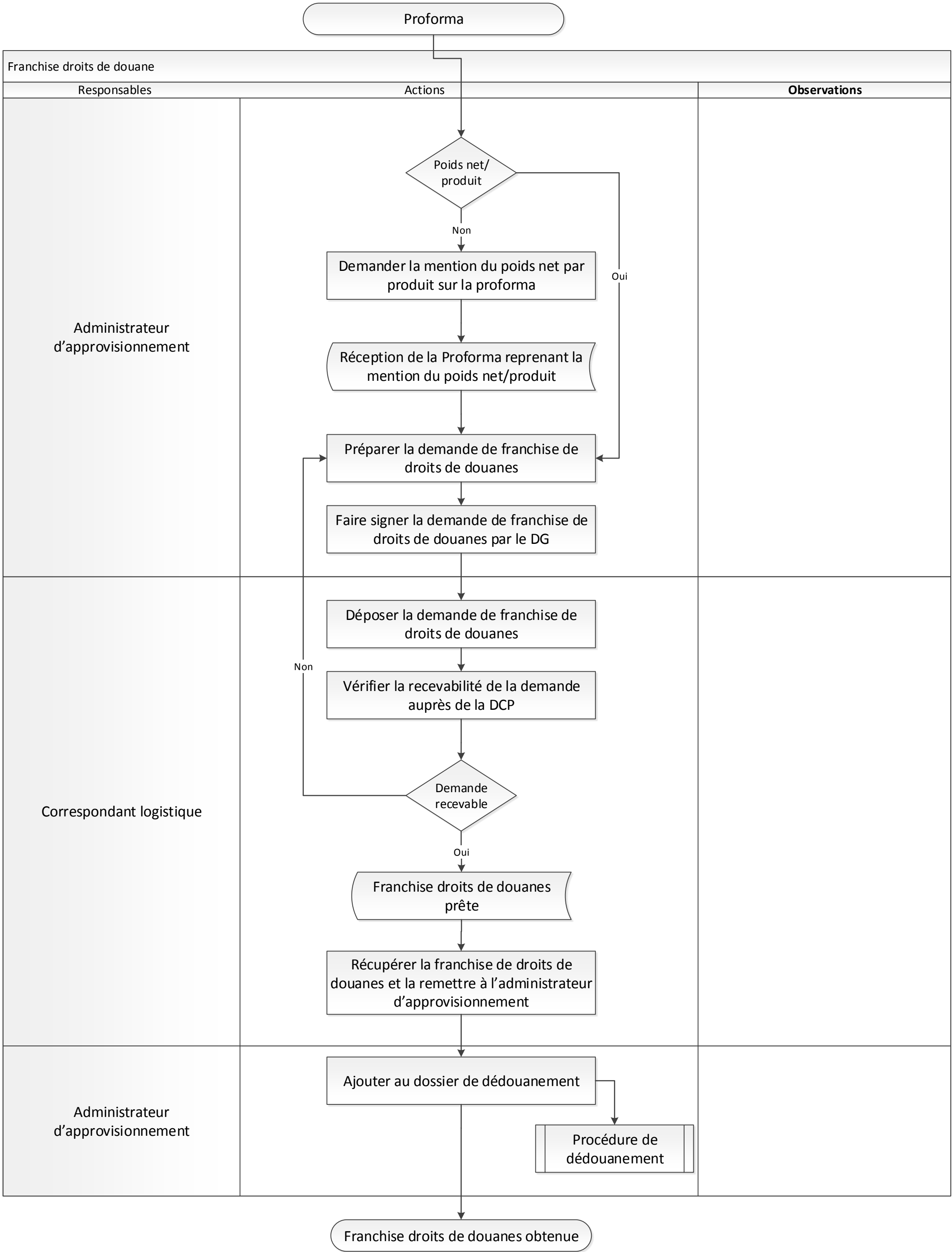
- Quelle est la place du transport face aux évolutions des processus logistiques ?
- Est-ce que l'optimisation des coûts de transport est possible ?

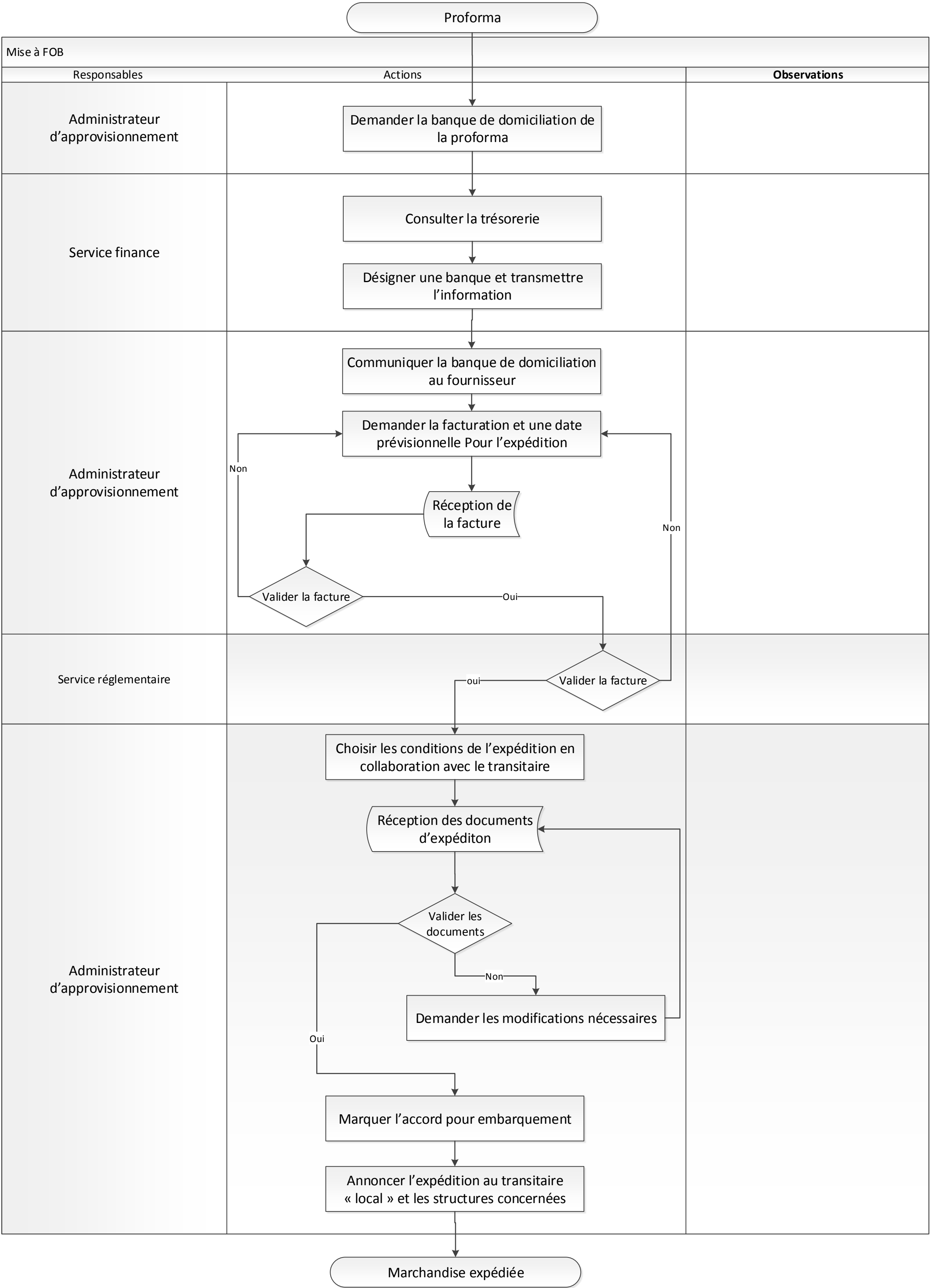
3. La gestion des délais des coûts de transport :

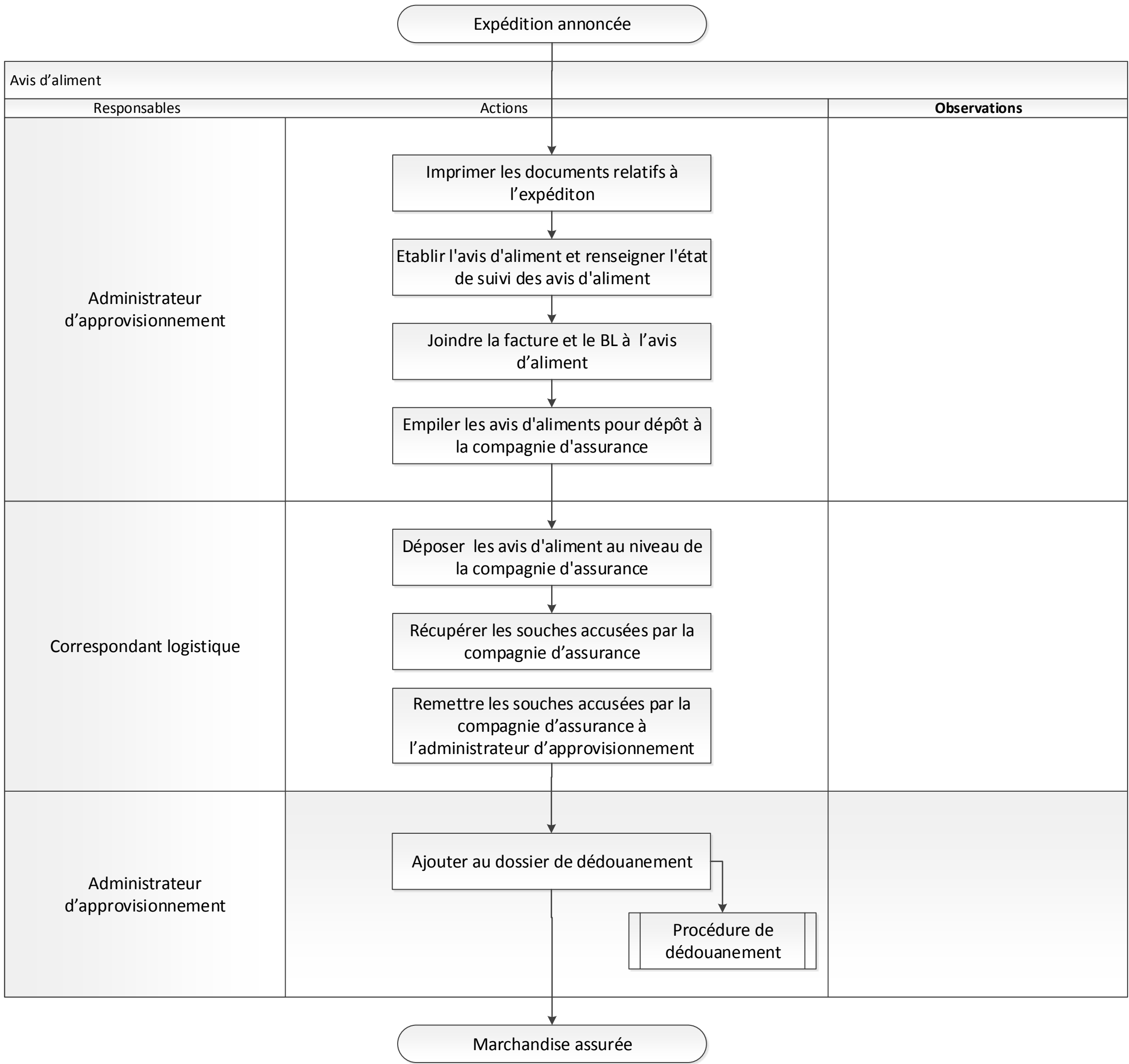
- Quel est l'influence des délais sur le processus des approvisionnements ?
- Quelle est l'influence des délais au niveau de douane sur le coût de transport ?
- Est ce qu'il est possible de réduire les délais de dédouanement ?

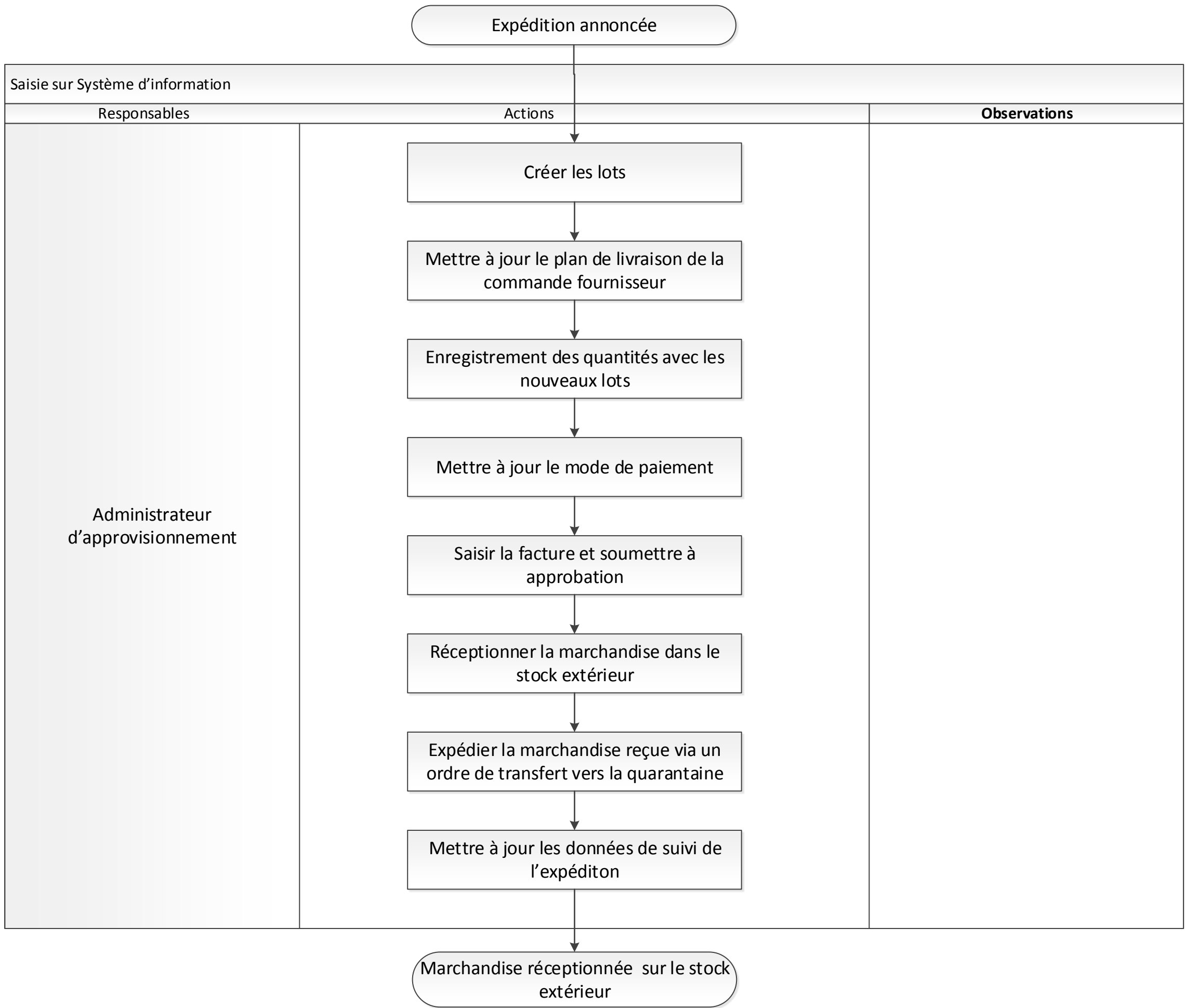
Merci pour votre collaboration.

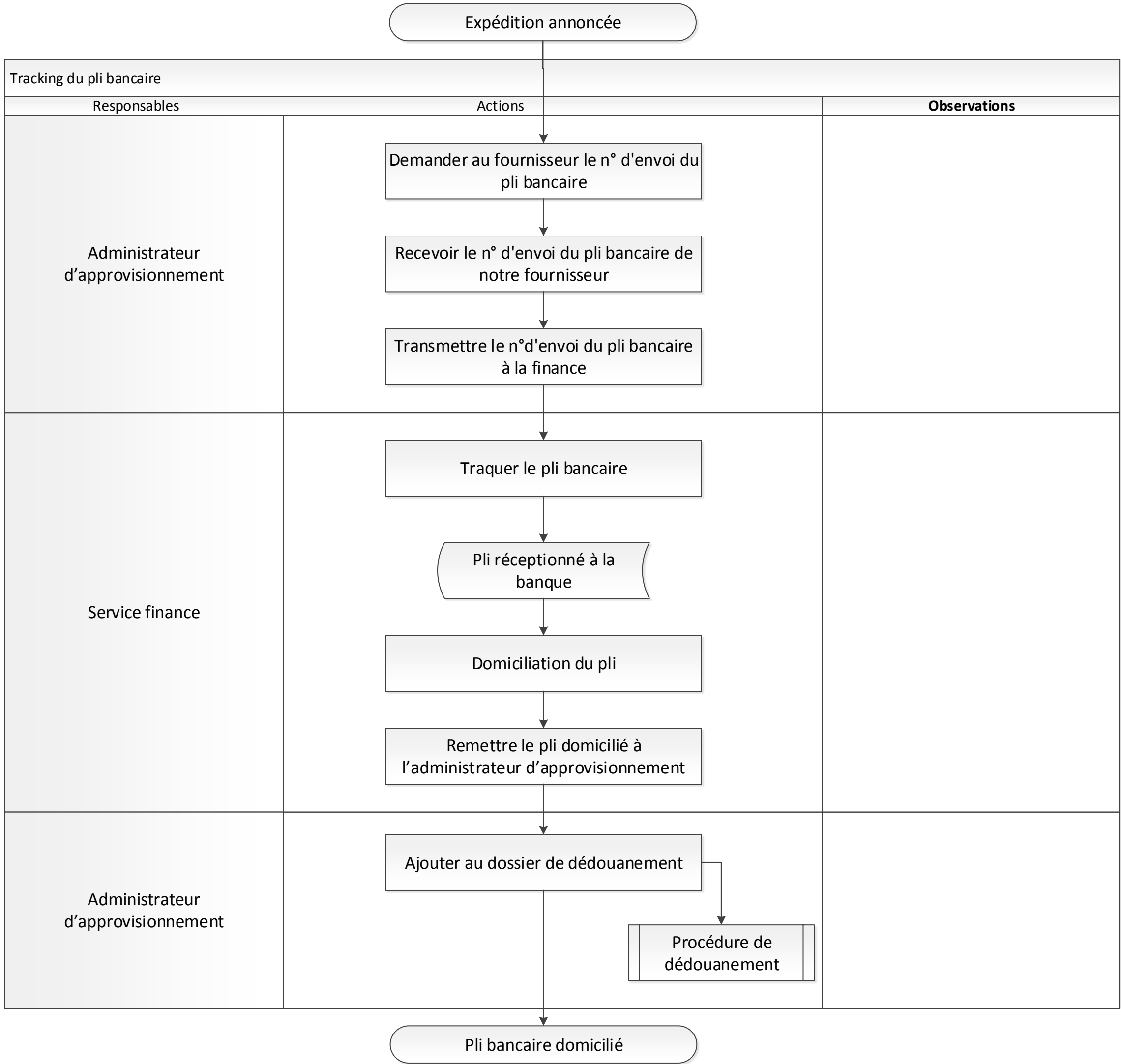
Annexes 04 : le processus d'achat pour l'entreprise AT PHARMA











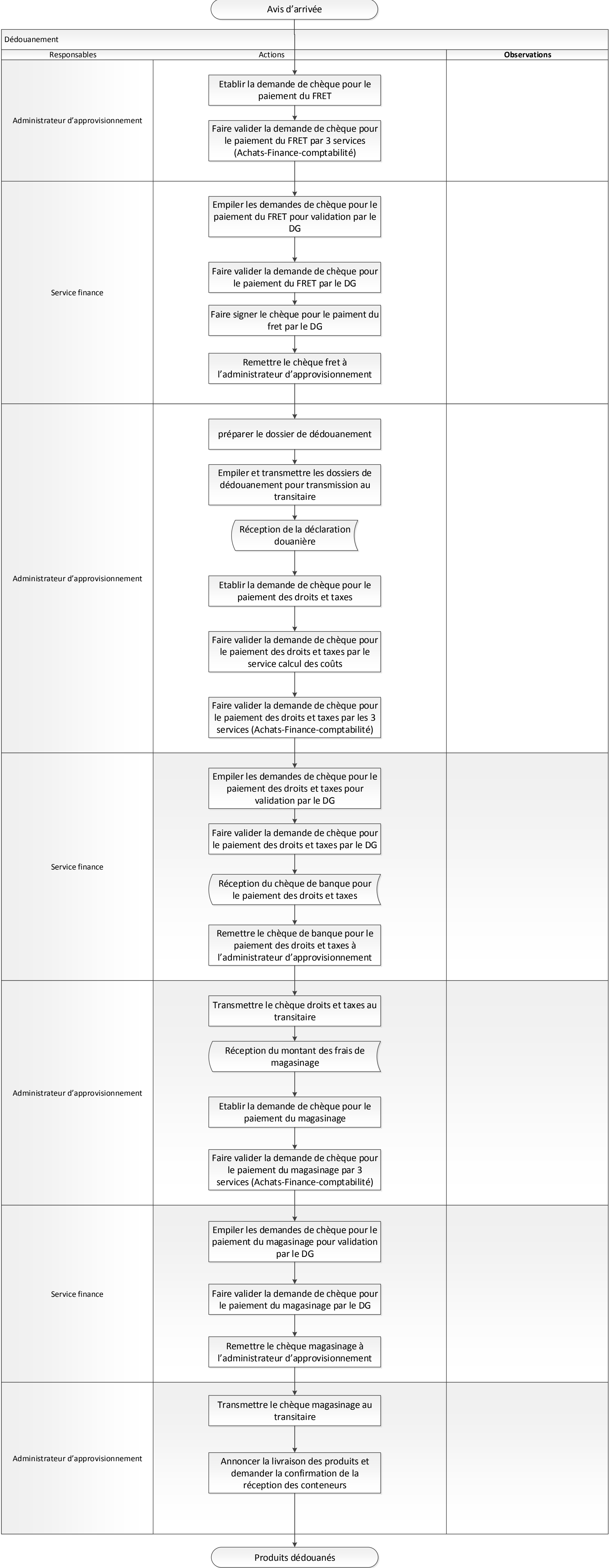


Table des matières

Table des matières

	Page
Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	I
Chapitre I : Cadre conceptuel concernant le transport et sa place au sien de l'entreprise	1
Introduction	2
Section 01 : La logistique de transport	3
1. La logistique	3
1.1 Définition et évolution de la logistique.....	3
1.2 La logistique dans l'entreprise.....	5
2. Le transport	8
2.1 Définition	8
2.2 Les principales caractéristiques du transport.....	9
3. Le transport au sien de la chaîne logistique	10
4. Impact du transport sur la gestion de la chaîne logistique	12
4.1 Le temps total de cycle du produit.....	12
4.2 Gestion des stocks.....	13
Section 02 : Approche théorique sur le transport	14

1. L’histoire des transports	14
2. Importance des Transports	15
3. Les différents modes de transport	17
3.1 Les transports fluviaux.....	18
3.2 Le transport maritime.....	18
3.3 Les transports par conduites.....	19
3.4 Les transports terrestres.....	20
3.5 Les transports aériens.....	21
3.6 Transport intermodal.....	22
 Section 03 : Le transport de marchandises	25
1. Définition de marchandises	25
2. Définition du transport de marchandises	26
3. La planification du transport de marchandises	28
4. La stratégie de transport de marchandises	28
4.1 Le transport privé.....	29
4.2 Le transport public.....	30
5. Les moyens afférents au transport de marchandises	30
 Conclusion	35
 Chapitre II : Les actes juridiques de transport international des marchandises (maritime et aérien)	36
 Introduction	37
 Section 01 : Les assurances transports	38
1. Assurance transports maritimes	40
1.1 Définition.....	40
1.2 Les composants.....	40
1.3 La nature de la couverture.....	41
1.3.1 Couverture principale.....	41
1.3.2 Garanties communes aux deux modes d’assurances précités.....	42
2. Assurance transport aériens	42
3. La nature des garanties couvertes	43

3.1 Importance des incoterms.....	43
3.2 Historique des incoterms en Algérie.....	44
3.3 Classement des Incoterms.....	47
3.3.1 En fonction du mode de transport.....	47
3.3.2 En fonction de la forme de livraison.....	48
3.3.3 En fonction de la famille.....	48
3.3.4 En fonction des risques.....	48
Section 02 : Les contrats de transport.....	49
1. Le transport maritime.....	49
1.1 Les modalités du contrat de transport maritime.....	49
1.2 Choix d'un transporteur maritime.....	51
1.3 Tarification maritime.....	53
1.3.1 La tarification de d'affrètement maritime.....	53
1.3.2 Taxation des marchandises.....	53
1.4 Document de transport.....	54
1.4.1 Le connaissance: (Bill of Lading).....	54
1.4.2 La lettre de garantie.....	55
1.4.3 Les autres documents de transport maritime.....	55
1.5 Les moyens de transport maritime.....	56
1.5.1 Les différents types de navire.....	56
1.5.2 Les différents types de marchandises.....	57
1.6 Les techniques de transport maritime.....	58
1.6.1 Paquétisation.....	58
1.6.2 Palettisation.....	59
1.6.3 Conteneurisation.....	60
2. Les transports aériens.....	61
2.1 Caractéristiques générales.....	61
2.2 Responsabilité du transporteur aérien.....	62
2.3 Documents de transport aérien.....	62
2.4 Les tarifs aériens.....	63
2.4.1 Notions générales sur les tarifs.....	63
2.4.2 Types de tarifs.....	63

Section 03 : Le dédouanement	66
1. Fonctions de la réglementation douanière	67
2. Statut douanier d'une marchandise	68
2.1 Nomenclatures douanières	68
2.2 Nomenclature du système harmonisé	68
3. Origines douanières des marchandises	69
3.1 Valeur en douane	70
3.2 Le dédouanement	70
3.3 Entrepôt des douanes ou de stockage	71
4. Conduite en douane des marchandises à l'exportation en Algérie	72
4.1 Transport maritime	72
4.2 Transport aérien	72
Conclusion	73
Chapitre III : La performance logistique	74
Introduction	75
Section 01 : Fondements généraux de la performance	76
1. L'émergence de la performance	76
1.1 Origine et évolution du concept	76
1.2 Définition de la notion performance	77
1.3 Contenu de la notion de performance	78
2. Les dimensions de la performance	80
2.1 L'approche Financière	80
2.2 L'approche globale non financière	81
3. Le choix des indicateurs de performance	82
3.1 La notion indicateur	82
3.2 Les types de résultats mesurés par les indicateurs	83
3.3 Le choix des indicateurs en fonction des objectifs	84
3.4 Les qualités d'un indicateur	85
4. Les mesures de la performance	86
4.1 les axes de mesure de performance	87

4.2 Le système de mesure de la performance.....	88
5. La performance dans ces composantes internes.....	89
5.1 Les coûts.....	89
5.2 Qualité.....	90
5.3 Les délais.....	90
Section 02 : L'évaluation et l'amélioration a performance logistique.....	92
1. Evaluation de la performance logistique.....	92
2. Les axes d'évaluation de la performance.....	94
2.1 Indicateurs et critères de performance.....	94
2.2 L'amélioration de la performance.....	94
2.3 L'optimisation de coûts de transport.....	95
3. Le modèle SCOR comme méthode de performance logistique.....	96
3.1 Définition du modèle.....	96
3.2 La mise en œuvre du modèle.....	97
3.3 L'objectif de modèle.....	97
Conclusion	98
 Chapitre IV : L'impact de la maîtrise de coût de transport sur la performance logistique.....	 99
Introduction.....	100
Section 01 : Présentation du cas d'étude.....	100
1. Présentation du groupe HYDRA-PHARM.....	100
1.1 Historique de la société.....	100
1.2 Les activités de la société HYDRA-PHARM.....	102
1.3 Présentation des filiales.....	103
2. Présentation de l'entreprise AT-PHARMA.....	107
2.1 Historique d'AT-PHARMA.....	107
2.2 Les valeurs d'AT-PHARM.....	108
2.3 Les objectifs d'AT-PHARMA.....	108
2.4 Les activités d'AT-PHARMA.....	109
2.5 Les services d'AT-PHARMA.....	109

**Section02 : Enquête sur l'impact des coûts de transport sur la performance
logistique.....112**

1. L'objectif de l'étude.....	112
2. Méthodologie de l'étude.....	112
2.1 L'entretien.....	113
2.2 Le choix des personnes.....	113
2.3 Méthode d'analyse des données.....	114
3. Déroulement de l'étude qualitative.....	114
3.1 Elaboration du guide d'entretien.....	114
3.2 Prise de contact.....	114
4. Résultat et analyse de l'étude.....	115
4.1 Le coût global de transport des marchandises.....	115
4.2 L'optimisation des coûts de transport tout au long de la chaîne logistique amont.....	118
4.3 La gestion des délais des coûts de transport.....	119
5. Synthèse des résultats.....	123

Conclusion générale.....I

Bibliographie

Annexes

Table de matière

