Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire de fin de cycle d'étude en vue de l'obtention du diplôme Master en sciences commerciales

Option : Commerce international

Thème :

La gestion des opérations import-export au sein d'une entreprise.

Etude de cas : La SARL ANAAMFEED

Elaboré par :

M. Amir SIGHA

Encadré par :

Dr Wafik Mohamed HAFIZ

Maitre de conférence à l'EHEC

13 ème promotion

Juin 2026

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire de fin de cycle d'étude en vue de l'obtention du diplôme Master en sciences commerciales

Option : Commerce international

Thème :

La gestion des opérations import-export au sein d'une entreprise.

Etude de cas : La SARL ANAAMFEED

Elaboré par :

M. Amir SIGHA

Encadré par :

Dr Wafik Mohamed HAFIZ

Maitre de conférence à l'EHEC

13 ème promotion

Juin 2026

Remerciement

Avant tout, nous remercions ***Allah*** *le Tout-Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail.*

Nos remerciements les plus sincères et notre profonde gratitude vont à notre directrice de mémoire, ***Monsieur HAFIZ Wafik****, pour sa disponibilité, ses précieux conseils, sa rigueur scientifique et son soutien constant tout au long de l'élaboration de ce travail. Ses orientations éclairées ont été d'une aide inestimable pour la réalisation de cette mémoire.*

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance à ***Madame BOULAICHE Madiha****, nos encadrants au sein de la* **SARL ANAAMFEED***, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur aide précieuse lors de notre stage. Leur expérience professionnelle et leurs conseils pratiques ont grandement enrichi notre travail.*

Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du ***corps enseignant de l'École Des Hautes Études Commerciales (EHEC)****, pour la qualité de la formation dispensée tout au long de notre parcours académique et pour nous avoir transmis les connaissances et les compétences nécessaires à la réalisation de ce travail.*

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail…

À mes chers parents,

Pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur soutien sans faille.

À mes sœurs,

Pour leur présence, leurs encouragements et leur complicité tout au long de ce parcours.

À mes amis et collègues,

Pour les moments de partage, d'entraide et de bonne humeur qui ont rendu cette aventure universitaire mémorable.

À tous ceux qui croient en la force du savoir et en l'avenir du marketing digital algérien.

Résumé

Ce mémoire porte sur la gestion des opérations import-export au sein d'une entreprise, à travers une étude de cas menée au sein de la SARL ANAAMFEED. Dans un contexte marqué par l'ouverture des marchés, la dépendance aux approvisionnements étrangers et l'instabilité des chaînes logistiques internationales, la maîtrise des opérations d'importation devient une condition essentielle pour assurer la continuité de l'activité de l'entreprise.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser la manière dont l'organisation des opérations import-export contribue à sécuriser les flux d'approvisionnement, à réduire les risques de rupture et à limiter les surcoûts liés aux retards, aux erreurs documentaires, aux contraintes bancaires, douanières et logistiques. La partie théorique présente les fondements du commerce international, les acteurs de l'import-export, les Incoterms, les documents commerciaux, les instruments de paiement, le transport international et les risques liés aux opérations internationales.

Sur le plan pratique, l'étude repose sur une démarche descriptive et analytique appliquée à la SARL ANAAMFEED, entreprise spécialisée dans l'importation et la distribution de matières premières, d'additifs techniques, de prémix, d'acides aminés, de phosphates et d'intrants destinés à la nutrition animale. L'analyse porte sur la cartographie des flux import-export, les procédures documentaires, les relations avec les fournisseurs, les banques, les transitaires et les administrations de contrôle, ainsi que sur les dysfonctionnements rencontrés dans la pratique.

Les résultats montrent que l'organisation rigoureuse des opérations import-export joue un rôle déterminant dans la continuité de l'activité. Les principales difficultés identifiées concernent la volatilité du fret maritime, la dépendance envers certains fournisseurs étrangers, les délais de contrôle réglementaire et les frais de surestaries. Le mémoire propose enfin plusieurs recommandations, notamment la diversification des fournisseurs, la digitalisation documentaire, le renforcement du stock de sécurité et la mise en place d'un tableau de bord de suivi des importations.

Mots-clés : gestion import-export, commerce international, Incoterms, dédouanement, logistique internationale, continuité de l'activité, SARL ANAAMFEED.

Abstract

This dissertation examines the management of import-export operations within a company, through a case study of SARL ANAAMFEED. In a context characterized by market openness, dependence on foreign supplies and increasing instability in international supply chains, the control of import operations has become a key condition for ensuring business continuity.

The main objective of this research is to analyze how the organization of import-export operations contributes to securing supply flows, reducing disruption risks and limiting additional costs caused by delays, documentary errors, banking constraints, customs procedures and logistical difficulties. The theoretical part presents the foundations of international trade, the actors involved in import-export operations, Incoterms, commercial documents, payment instruments, international transport and the main risks related to international transactions.

From a practical perspective, the study adopts a descriptive and analytical approach applied to SARL ANAAMFEED, an Algerian company specialized in importing and distributing raw materials, technical additives, premixes, amino acids, phosphates and inputs intended for animal nutrition. The analysis focuses on the mapping of import-export flows, documentary procedures, relationships with suppliers, banks, freight forwarders and control administrations, as well as the operational dysfunctions encountered by the company.

The findings show that a rigorous organization of import-export operations plays a decisive role in business continuity. The main difficulties identified are maritime freight volatility, dependence on specific foreign suppliers, regulatory control delays and demurrage costs. The dissertation finally proposes several recommendations, including supplier diversification, documentary digitalization, safety stock reinforcement and the implementation of an import monitoring dashboard.

Keywords: import-export management, international trade, Incoterms, customs clearance, international logistics, business continuity, SARL ANAAMFEED.

ملخص

يتناول هذا البحث موضوع تسيير عمليات الاستيراد والتصدير داخل المؤسسة، من خلال دراسة حالة مؤسسة SARL ANAAMFEEDففي ظل انفتاح الأسواق وتزايد الاعتماد على التموين الخارجي وعدم استقرار سلاسل الإمداد الدولية، أصبحت السيطرة على عمليات الاستيراد شرطا أساسيا لضمان استمرارية نشاط المؤسسة.

يهدف هذا العمل إلى تحليل الكيفية التي تساهم بها منظمة عمليات الاستيراد والتصدير في تأمين تدفقات التموين، وتقليل مخاطر الانقطاع، والحد من التكاليف الإضافية الناتجة عن التأخر، والأخطاء الوثائقية، والقيود البنكية والجمركية واللوجستية .وقد تم في الجانب النظري عرض أسس التجارة الدولية، وأهم المتدخلين في عمليات الاستيراد والتصدير، وشروط الإنكوترمز، والوثائق التجارية، ووسائل الدفع، والنقل الدولي، والمخاطر المرتبطة بالعمليات الدولية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مطبق على مؤسسةSARL ANAAMFEED ، وهي مؤسسة جزائرية متخصصة في استيراد وتوزيع المواد الأولية، والإضافات التقنية، والمركزات، والأحماض الأمينية، والفوسفات، والمدخلات الموجهة لتغذية الحيوانات .وتركز التحليل على خريطة تدفقات الاستيراد، والإجراءات الوثائقية، والعلاقات مع الموردين والبنوك والوكلاء والهيئات الرقابية، إضافة إلى دراسة الاختلالات العملية التي تواجهها المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن التنظيم المحكم لعمليات الاستيراد والتصدير يساهم بشكل مباشر في ضمان استمرارية النشاط . وتمثلت أهم الصعوبات في تقلب تكاليف الشحن البحري، والاعتماد على بعض الموردين الأجانب، وطول آجال الرقابة التنظيمية، وتكاليف الغرامات المرتبطة بتأخر إرجاع الحاويات .وفي الأخير، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها تنويع الموردين، ورقمنة الوثائق، وتعزيز مخزون الأمان، ووضع لوحة قيادة لمتابعة عمليات الاستيراد.

الكلمات المفتاحية : تسيير الاستيراد والتصدير، التجارة الدولية، الإنكوترمز، التخليص الجمركي، اللوجستيك الدولي، استمرارية النشاط،.SARL ANAAMFEED

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Synthèse de l'évolution des théories du commerce international	10
2	Les principaux acteurs de l'import-export et leurs missions	18
3	Les institutions de contrôle et leur influence sur l'opération import-export	26
4	Comparaison opérationnelle de quelques Incoterms	37
5	Les éléments fondamentaux de la déclaration douanière	44
6	Outils internes de sécurisation documentaire	51
7	Fiche d'identité de la SARL ANAAMFEED	57
8	Identification générale de la SARL ANAAMFEED	57
9	Rôle du service import-export dans l'organisation de l'entreprise	59
10	Classification du portefeuille produits de la SARL ANAAMFEED	61
11	Cartographie géographique des principaux approvisionnements	62
12	Étapes d'une opération type d'importation	64
13	Sources de collecte des données	66
14	Analyse du cas N°1 - Volatilité du fret maritime	69
15	Synthèse des quatre dysfonctionnements observés	71
16	Impacts financiers directs des incidents observés	72
17	Plan d'action recommandé pour la SARL ANAAMFEED	75

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	Logo de la SARL ANAAMFEED	57
2	Organigramme de la SARL ANAAMFEED	60

Liste des Abréviations

Sigle	Signification
ANAAMFEED	Entreprise étudiée : SARL ANAAMFEED
B/L	Bill of Lading: connaissement maritime
BAE	Bon à enlever
CAD	Commissionnaire en Douane Agréé
CFR	Cost and Freight: coût et fret
CIF	Cost, Insurance and Freight: coût, assurance et fret
CIP	Carriage and Insurance Paid To : port payé, assurance comprise jusqu'au lieu convenu
CMA CGM	Compagnie maritime française de transport par conteneurs
CNIS	Centre National de l'Informatique et des Statistiques des Douanes
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CPT	Carriage Paid To : port payé jusqu'au lieu convenu
DA	Dinar algérien
DAP	Delivered At Place : rendu au lieu de destination convenu
DDP	Delivered Duty Paid : rendu droits acquittés
DPU	Delivered at Place Unloaded : rendu au lieu de destination déchargé
EHEC	École des Hautes Études Commerciales
ERP	Enterprise Resource Planning : progiciel de gestion intégré
EXW	Ex Works : à l'usine
FAS	Free Alongside Ship : franco le long du navire
FCA	Free Carrier : franco transporteur
FOB	Free On Board: franco à bord
ICC	International Chamber of Commerce : Chambre de Commerce Internationale
Incoterms	International Commercial Terme : règles internationales du commerce
LPI	Logistiques Performance Index : indice de performance logistique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONU	Organisation des Nations Unies
PPSI	Programme Prévisionnel Semestriel d'Importation
RUU 600	Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires, publication ICC n°600
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SH	Système Harmonisé de désignation et de codification des marchandises
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
Transit Time	Délai d'acheminement entre le port de départ et le port d'arrivée
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USD	Dollar américain

Sommaire

Introduction Générale 1

Chapitre 1 : Les fondements et les acteurs du commerce international 6

1. Section 1 : Évolution des théories du commerce international et dépendance des entreprises 7

2. Section 2 : L'écosystème des acteurs de l'import-export 16

3. Section 3 : Les institutions de contrôle et de régulation 24

Chapitre 2 : Les outils contractuels et réglementaires : Incoterms et douane 34

1. Section 1 : Maîtrise opérationnelle des Incoterms (ICC 2020) 35

2. Section 2 : Les opérations de dédouanement et les régimes douaniers 43

3. Section 3 : La conformité documentaire et réglementaire comme outil de sécurisation 50

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche, Analyse des résultats et recommandations 59

1. Section 01 : Présentation de l'entreprise et cartographie de ses flux import-export 60

2. Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche 69

3. Section 03 : Analyse et interprétation des résultats 73

Conclusion générale 82

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement économique caractérisé par l'ouverture des marchés, l'intensification des échanges internationaux et l'instabilité croissante des chaînes d'approvisionnement, les entreprises importatrices sont appelées à repenser leur mode d'organisation et de gestion des flux internationaux. La performance d'une entreprise ne dépend plus uniquement de sa capacité à négocier un prix avantageux ou à sélectionner un fournisseur étranger, mais également de son aptitude à sécuriser l'ensemble du processus import-export, depuis l'expression du besoin jusqu'à la réception finale de la marchandise.

Les opérations import-export occupent aujourd'hui une place stratégique dans le fonctionnement des entreprises. Elles ne se limitent pas à une simple transaction commerciale entre un vendeur et un acheteur ; elles constituent un processus complexe qui mobilise plusieurs acteurs internes et externes : service achats, service import-export, service financier, banques, transitaires, armateurs, commissionnaires en douane, administrations douanières et services de contrôle. La coordination entre ces intervenants conditionne directement le respect des délais, la maîtrise des coûts et la disponibilité des marchandises.

Dans le cas des entreprises dépendantes des approvisionnements étrangers, la continuité de l'activité devient fortement liée à la qualité de l'organisation import-export. En effet, les retards d'expédition, les fluctuations du fret maritime, les blocages bancaires, les erreurs documentaires, les contrôles douaniers, les inspections sanitaires ou phytosanitaires et les surestaries portuaires peuvent provoquer des surcoûts importants et fragiliser la régularité des approvisionnements. Ces risques montrent que l'importation doit être gérée comme une fonction transversale et stratégique, et non comme une simple formalité administrative.

En Algérie, cette problématique prend une importance particulière en raison de l'encadrement réglementaire des opérations d'importation. Les entreprises doivent respecter les règles de domiciliation bancaire, les exigences du contrôle des changes, les procédures douanières, les obligations documentaires et les autorisations imposées par les ministères de tutelle selon la nature des produits importés. Ces exigences visent à sécuriser les transactions internationales et à protéger le marché national, mais elles imposent aussi aux entreprises une organisation rigoureuse, une veille permanente et une capacité d'anticipation.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche, consacrée à l'organisation des opérations import-export et à sa contribution à la continuité de l'activité de l'entreprise. Le choix de ce thème se justifie par l'importance croissante de la maîtrise des flux internationaux dans la compétitivité des entreprises algériennes. Une organisation efficace permet non seulement d'éviter les ruptures de stock, mais aussi de réduire les coûts imprévus, de sécuriser

les relations avec les partenaires étrangers et d'améliorer la capacité de l'entreprise à faire face aux perturbations externes.

Notre étude porte sur le cas de la SARL ANAAMFEED, une entreprise algérienne spécialisée dans l'importation et la distribution de matières premières, d'additifs techniques, de prémix, d'acides aminés, de phosphates et de produits destinés à la nutrition animale. Cette entreprise constitue un terrain d'étude pertinent, car son activité dépend fortement de la régularité des approvisionnements internationaux et de la disponibilité de produits essentiels pour les filières avicole, bovine et ovine. Toute perturbation dans ses flux import-export peut affecter non seulement l'entreprise elle-même, mais également ses clients industriels et les acteurs de la filière animale en Algérie.

Problématique

À la lumière de ces considérations, notre travail se propose de répondre à la question principale suivante :

Comment l'organisation des opérations import-export contribue-t-elle à assurer la continuité de l'activité de l'entreprise ?

Cette interrogation centrale se décline en plusieurs questions secondaires :

- Quels sont les fondements théoriques, les acteurs et les institutions qui encadrent les opérations import-export ?
- Quels sont les outils contractuels, documentaires, financiers et logistiques permettant de sécuriser une opération internationale ?
- Quels sont les principaux risques auxquels une entreprise importatrice peut être confrontée dans la gestion de ses flux internationaux ?
- Comment la SARL ANAAMFEED organise-t-elle ses opérations d'importation afin de préserver la régularité de ses approvisionnements ?
- Quelles solutions peuvent être proposées pour réduire les dysfonctionnements et renforcer la continuité de l'activité ?

Hypothèses de recherche

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- H1 : une organisation rigoureuse des opérations import-export contribue positivement à la continuité de l'activité de l'entreprise.

- H2 : les dysfonctionnements logistiques, documentaires, bancaires et réglementaires constituent des facteurs majeurs de rupture ou de ralentissement de l'activité importatrice.
- H3 : la mise en place de solutions préventives, telles que la diversification des fournisseurs, la digitalisation documentaire, le stock de sécurité et le tableau de bord de suivi, permet de renforcer la résilience de l'entreprise face aux perturbations internationales.

Objectifs de la recherche

Ce travail poursuit un double objectif, théorique et pratique :

- Sur le plan théorique, il vise à présenter les fondements du commerce international, les acteurs de l'import-export, les institutions de contrôle ainsi que les outils contractuels, financiers et logistiques utilisés dans les opérations internationales.
- Sur le plan pratique, il vise à analyser l'organisation des opérations import-export au sein de la SARL ANAAMFEED, à identifier les dysfonctionnements rencontrés et à proposer des recommandations permettant d'améliorer la continuité de l'activité.

Démarche méthodologique

Pour répondre à la problématique et vérifier les hypothèses formulées, nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique. La partie théorique repose sur l'exploitation d'ouvrages spécialisés, de textes réglementaires, de rapports institutionnels et de références relatives au commerce international, à la logistique, aux Incoterms, aux paiements internationaux, aux procédures douanières et au management des risques.

La partie pratique repose sur une étude de cas menée au sein de la SARL ANAAMFEED. Cette démarche s'appuie sur l'observation du fonctionnement du service import-export, l'analyse documentaire des dossiers d'importation, la cartographie des flux d'approvisionnement, l'étude du portefeuille fournisseurs et produits, ainsi que l'analyse des dysfonctionnements vécus par l'entreprise. Les cas étudiés concernent notamment la volatilité du fret maritime, la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs, les contraintes administratives et les frais de surestaries portuaires.

Choix et intérêt du sujet

Le choix de ce sujet répond à un triple intérêt. Sur le plan personnel, il permet d'approfondir les connaissances relatives aux opérations import-export, à la logistique

internationale et à la gestion des risques commerciaux. Sur le plan scientifique, il s'inscrit dans un champ de recherche important, lié à l'organisation des flux internationaux et à la continuité de l'activité des entreprises. Sur le plan pratique, il répond à une problématique concrète rencontrée par les entreprises importatrices algériennes, confrontées à des contraintes logistiques, financières et réglementaires de plus en plus importantes.

Plan du mémoire

Pour répondre à la problématique posée et atteindre les objectifs fixés, notre travail s'articule autour de trois chapitres, complétés par une introduction générale et une conclusion générale.

Le premier chapitre est consacré aux fondements et aux acteurs du commerce international. Il présente l'évolution des théories du commerce international, l'écosystème des acteurs de l'import-export ainsi que les institutions de contrôle et de régulation qui encadrent les opérations internationales.

Le deuxième chapitre porte sur les outils contractuels, financiers et logistiques de l'import-export. Il met en évidence le rôle des Incoterms, des documents commerciaux, des instruments de paiement, du transport international et des mécanismes de maîtrise des risques.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas de la SARL ANAAMFEED. Il présente l'entreprise, la méthodologie de recherche, l'analyse des dysfonctionnements observés, l'interprétation des résultats ainsi que les recommandations proposées pour renforcer la continuité de son activité.

Notre travail s'achève par une conclusion générale qui reprend les principaux résultats de la recherche, vérifie les hypothèses, présente les recommandations, expose les limites de l'étude et ouvre quelques perspectives pour de futurs travaux.

Chapitre 1 : Les fondements et les acteurs du commerce international

Chapitre 1 : Les fondements et les acteurs du commerce international

Introduction du Chapitre 1 :

Dans le cadre d'un mémoire consacré à l'organisation des opérations import-export et à leur contribution à la continuité de l'activité de l'entreprise, le premier chapitre a pour objectif de poser les bases théoriques et institutionnelles nécessaires à la compréhension du sujet. En effet, les opérations internationales ne peuvent pas être réduites à un simple échange de marchandises entre un vendeur et un acheteur. Elles s'inscrivent dans un environnement complexe où interviennent des logiques économiques, des acteurs spécialisés, des institutions de contrôle, des normes contractuelles et des contraintes réglementaires. La maîtrise de ces éléments constitue une condition essentielle pour comprendre les risques liés aux retards, aux blocages administratifs, aux surcoûts logistiques et aux ruptures d'approvisionnement.[1]

Le commerce international occupe aujourd'hui une place centrale dans la stratégie des entreprises. Il permet l'accès à des matières premières, à des intrants spécifiques, à des équipements et à des marchés plus larges. Cependant, cette ouverture internationale expose l'entreprise à une dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs étrangers, des transporteurs, des transitaires, des banques, des administrations douanières et des services de contrôle. Ainsi, la performance d'une opération import-export dépend non seulement de la qualité du produit acheté ou vendu, mais également de la coordination entre l'ensemble des intervenants qui participent à la réalisation de l'opération.[2]

Ce chapitre est structuré selon la méthode académique adoptée dans le modèle de mémoire de l'École des Hautes Études Commerciales : une introduction du chapitre, trois sections principales, des sous-sections détaillées, des tableaux de synthèse, des références en notes de bas de page et une conclusion du chapitre. Chaque section est développée en quatre éléments afin d'assurer une progression claire et logique de l'analyse. La première section présente l'évolution des théories du commerce international et la dépendance des entreprises aux échanges mondiaux. La deuxième section traite de l'écosystème des acteurs de l'import-export. La troisième section analyse les institutions de contrôle et de régulation qui encadrent les opérations internationales.

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). *Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements*, 12e édition, Paris : Dunod.
[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). *Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter*, 11e édition, Paris : Dunod.

1. Section 1 : Évolution des théories du commerce international et dépendance des entreprises

L'étude du commerce international repose sur des fondements théoriques anciens qui permettent d'expliquer pourquoi les nations et les entreprises échangent entre elles. Ces théories ont évolué progressivement, depuis les conceptions classiques de la spécialisation jusqu'aux approches contemporaines fondées sur les chaînes de valeur mondiales. Pour une entreprise importatrice, ces approches ne sont pas seulement théoriques : elles expliquent la logique de dépendance aux fournisseurs étrangers, aux flux maritimes et aux conditions de compétitivité internationale.

1.1. Les fondements classiques du commerce international

Les premières analyses du commerce international sont apparues dans un contexte où les États cherchaient à accroître leur richesse et leur puissance économique. Avant les théories classiques, la pensée mercantiliste considérait que la richesse d'un pays dépendait principalement de l'accumulation de métaux précieux et de l'excédent commercial. Dans cette perspective, les importations étaient souvent perçues comme une sortie de richesse, tandis que les exportations étaient encouragées afin d'obtenir un solde commercial favorable. Cette vision a progressivement été remise en cause par les économistes classiques, qui ont démontré que l'échange pouvait être bénéfique pour les différents partenaires commerciaux.[1]

Adam Smith a marqué une rupture importante avec la théorie mercantiliste en développant la théorie des avantages absolus. Selon cette approche, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions pour lesquelles il dispose d'un coût plus faible que ses partenaires. Cette spécialisation permet d'améliorer l'efficacité globale de la production et d'accroître la richesse collective. Pour l'entreprise, cette logique se traduit par la recherche de fournisseurs étrangers capables de produire certains biens à un coût inférieur ou avec une qualité supérieure à celle disponible localement.[2]

David Ricardo a approfondi cette analyse à travers la théorie des avantages comparatifs. Il démontre qu'un pays peut avoir intérêt à échanger même s'il est moins performant dans toutes les productions, dès lors qu'il se spécialise dans l'activité où son désavantage est relativement plus faible. Cette théorie constitue l'un des fondements majeurs du commerce international moderne, car elle justifie la spécialisation internationale et la complémentarité entre les économies. Dans le domaine de l'import-export, elle explique pourquoi les entreprises

[1] SMITH, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduction française, Paris : Gallimard, réédition 1976.
[2] SMITH, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, op. cit.

s'approvisionnent à l'étranger pour bénéficier d'une meilleure allocation des ressources et d'une réduction des coûts de production.[1]

L'apport des théories classiques réside donc dans l'idée que le commerce international n'est pas seulement une opération marchande, mais un mécanisme d'optimisation économique. Toutefois, ces théories reposent sur des hypothèses simplificatrices, notamment l'existence d'une concurrence parfaite, l'absence de coûts de transport importants et la mobilité limitée des facteurs de production. Or, dans la réalité actuelle, les entreprises doivent tenir compte de nombreux coûts additionnels : fret maritime, assurance, droits de douane, frais de transit, surestaries et coûts liés à la conformité documentaire. Ces éléments montrent que la théorie doit être complétée par une analyse opérationnelle des échanges internationaux.[2]

L'intérêt de ces fondements classiques pour une entreprise importatrice réside dans leur capacité à expliquer le choix rationnel d'un approvisionnement extérieur. Lorsque l'entreprise constate qu'un intrant, une matière première ou un équipement peut être obtenu à l'étranger dans de meilleures conditions de coût, de qualité ou de disponibilité, elle applique indirectement la logique de spécialisation mise en évidence par les économistes classiques. Cette logique ne signifie pas que l'entreprise recherche uniquement le prix le plus faible ; elle cherche surtout la combinaison la plus avantageuse entre coût d'acquisition, sécurité d'approvisionnement et capacité du fournisseur à respecter les exigences convenues.[3]

La théorie des avantages comparatifs montre également que l'ouverture internationale n'est pas réservée aux pays les plus compétitifs dans l'absolu. Elle repose sur la comparaison des coûts relatifs et sur la possibilité d'obtenir un gain d'efficacité en répartissant les activités selon les avantages de chaque territoire. Dans le cadre de la fonction import-export, cette approche justifie la multiplication des relations commerciales avec des fournisseurs situés dans des zones différentes, lorsque ces derniers disposent d'un savoir-faire, d'une ressource ou d'une capacité de production complémentaire.[4]

Cependant, l'application de ces théories dans l'entreprise exige de dépasser le raisonnement purement économique. Une opération d'importation comporte des coûts logistiques, bancaires, douaniers et documentaires qui peuvent modifier l'avantage initial obtenu dans la négociation commerciale. Ainsi, un prix fournisseur attractif peut devenir moins avantageux si les délais de transport sont longs, si le fret

[1] RICARDO, D. (1817). *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, traduction française, Paris : Flammarion, réédition 1999.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[3] SMITH, A. (1776). Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, traduction française, Paris : Gallimard, réédition 1976.
[4] RICARDO, D. (1817). Des principes de l'économie politique et de l'impôt, traduction française, Paris : Flammarion, réédition 1999.

maritime est instable ou si la marchandise est exposée à des frais de surestaries. La décision d'importer doit donc être intégrée dans une analyse complète du coût de revient.[1]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[2]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[3]

1.2. Les apports des théories modernes de la spécialisation

Les théories modernes du commerce international ont enrichi les approches classiques en intégrant la dotation en facteurs de production. Le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson explique que les pays se spécialisent selon l'abondance relative de leurs facteurs : travail, capital, ressources naturelles ou technologie. Un pays riche en main-d'œuvre aura tendance à exporter des biens intensifs en travail, tandis qu'un pays disposant d'un capital important exportera des produits plus intensifs en capital. Cette approche permet de comprendre la structure des échanges entre pays développés, émergents et pays producteurs de matières premières.[4]

Dans le cadre de l'entreprise importatrice, cette théorie permet d'expliquer le choix de certains fournisseurs étrangers. Une entreprise peut importer des matières premières depuis des pays disposant d'avantages naturels, des équipements depuis des pays technologiquement avancés, ou des produits manufacturés depuis des pays ayant un avantage en coût de main-d'œuvre. La décision d'importer n'est donc pas uniquement liée au prix, mais aussi à la disponibilité, à la spécialisation productive et à la capacité du fournisseur à répondre aux exigences techniques de l'entreprise.

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELITZ, M. (2022). *Économie internationale*, 12e édition, Paris : Pearson Education.

À partir des années 1980, les nouvelles théories du commerce international, notamment celles associées à Paul Krugman, ont montré que le commerce ne s'explique pas uniquement par les différences entre les pays. Des pays similaires peuvent échanger des produits appartenant à la même branche grâce aux économies d'échelle, à la différenciation des produits et à la concurrence imparfaite. Cette approche explique le développement du commerce intra-branche, notamment dans les secteurs industriels, technologiques et agroalimentaires.[1]

Ces approches modernes soulignent également que les entreprises ne sont pas de simples bénéficiaires passifs du commerce international. Elles deviennent des acteurs stratégiques capables de choisir leurs marchés, leurs fournisseurs, leurs modes d'entrée et leurs organisations logistiques. Dans cette perspective, la fonction import-export devient une fonction de pilotage qui doit arbitrer entre coût, qualité, délai, sécurité et continuité d'approvisionnement. Ainsi, la théorie de la spécialisation se prolonge naturellement par une réflexion sur la gestion opérationnelle des flux internationaux.[2]

Les théories modernes permettent de mieux comprendre la diversité actuelle des échanges internationaux. Les entreprises ne s'approvisionnent plus uniquement selon une logique de coût du travail ou de disponibilité des ressources naturelles ; elles recherchent aussi des fournisseurs capables d'offrir une qualité constante, une capacité d'innovation, une conformité documentaire et une aptitude à s'intégrer dans un calendrier logistique exigeant. Cette évolution place la fonction import-export au cœur de la stratégie d'achat et de compétitivité.[3]

La spécialisation moderne repose également sur l'existence de réseaux d'entreprises. Un fournisseur étranger peut lui-même dépendre d'autres sous-traitants situés dans différents pays, ce qui rend la chaîne d'approvisionnement plus complexe. Pour l'importateur, l'analyse ne doit donc pas s'arrêter au fournisseur direct : elle doit aussi tenir compte de la stabilité de son environnement, de sa capacité à livrer en période de crise et de la fiabilité de ses partenaires logistiques.[4]

Dans cette perspective, le service import-export doit jouer un rôle de veille permanente. Il ne s'agit pas seulement d'exécuter une commande, mais de surveiller les changements réglementaires, les tensions sur les marchés, les fluctuations du fret et les risques qui peuvent affecter la capacité de livraison. Les

[1] KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELITZ, M. (2022), op. cit.
[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.
[3] KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELITZ, M. (2022). Économie internationale, 12e édition, Paris : Pearson Education.
[4] CHRISTOPHER, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management, 5th edition, London : Pearson UK.

théories modernes rappellent ainsi que l'entreprise devient un acteur de la mondialisation, obligé d'arbitrer entre compétitivité, sécurité et continuité d'activité.[1]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[2]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[3]

1.3. La mondialisation et l'intensification des échanges

La mondialisation économique a entraîné une intensification importante des échanges de biens, de services, de capitaux et d'informations. Elle se caractérise par l'interconnexion croissante des marchés, la réduction progressive de certaines barrières commerciales, la standardisation de plusieurs pratiques logistiques et l'intégration des entreprises dans des réseaux internationaux. Dans ce contexte, l'entreprise ne raisonne plus uniquement à l'échelle nationale : elle compare les coûts, les fournisseurs, les délais et les conditions d'approvisionnement à l'échelle mondiale.[4]

Cette ouverture internationale offre de nombreuses opportunités. Elle permet à l'entreprise d'accéder à des intrants non disponibles localement, de diversifier ses sources d'approvisionnement, d'améliorer la qualité de ses produits et d'obtenir des conditions de prix plus compétitives. Pour les entreprises industrielles, l'importation peut représenter une condition de continuité de production lorsque certaines matières premières ou pièces de rechange ne sont pas disponibles sur le marché national. Pour les entreprises commerciales, elle constitue un moyen d'élargir l'offre et de répondre aux besoins du marché local.[5]

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[2] KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELITZ, M. (2022). Économie internationale, 12e édition, Paris : Pearson Education.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (OMC). (2023). *Rapport sur le commerce mondial 2023 : La fragmentation des chaînes de valeur mondiales et la sécurité des approvisionnements*, Genève : Publications de l'OMC.
[5] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

Cependant, l'intensification des échanges accroît également les vulnérabilités. Les entreprises deviennent dépendantes de facteurs externes qu'elles ne contrôlent pas directement : disponibilité du fret maritime, stabilité géopolitique, délais portuaires, réglementation douanière, politiques de change, décisions des banques et contraintes sanitaires ou phytosanitaires. Une perturbation sur l'un de ces éléments peut provoquer un retard d'approvisionnement, une immobilisation de conteneur, une hausse du coût de revient ou une rupture de stock.

La mondialisation impose donc aux entreprises une double exigence. D'une part, elles doivent exploiter les avantages de l'ouverture internationale pour améliorer leur compétitivité. D'autre part, elles doivent mettre en place des mécanismes de contrôle, d'anticipation et de résilience pour limiter les risques associés aux opérations internationales. Cette dualité constitue le cœur du management import-export moderne, qui doit concilier recherche de performance et sécurisation de la continuité de l'activité.[1]

La mondialisation a transformé les conditions de concurrence entre les entreprises. L'accès à un marché mondial de fournisseurs permet de comparer les offres, de diversifier les sources d'achat et d'améliorer la qualité des produits disponibles. Mais cette ouverture crée aussi une dépendance envers des infrastructures éloignées, des décisions administratives étrangères et des événements internationaux qui peuvent modifier brutalement les conditions d'approvisionnement.[2]

Les crises récentes ont montré que la fluidité des échanges n'est jamais acquise définitivement. Une hausse soudaine du fret, une congestion portuaire, une crise sanitaire ou une tension géopolitique peuvent allonger les délais de livraison et augmenter le coût final de la marchandise. Pour l'entreprise importatrice, la mondialisation doit donc être accompagnée d'une capacité d'anticipation, car la performance commerciale dépend de plus en plus de la maîtrise de la chaîne logistique globale.[3]

Cette réalité conduit les entreprises à passer d'une logique de simple achat international à une logique de management des risques. L'importation devient une opération transversale mobilisant les achats, la finance, la logistique, la qualité et la direction générale. La continuité de l'activité exige alors des

[1] CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED/UNCTAD). (2024). *Étude sur les transports maritimes 2024 : Résilience face aux crises et volatilité du fret*, Genève : Publications des Nations Unies.
[2] ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (OMC). (2023). Rapport sur le commerce mondial 2023 : La fragmentation des chaînes de valeur mondiales et la sécurité des approvisionnements, Genève : Publications de l'OMC.
[3] CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED/UNCTAD). (2024). Étude sur les transports maritimes 2024 : Résilience face aux crises et volatilité du fret, Genève : Publications des Nations Unies.

procédures formalisées, des tableaux de suivi et des scénarios alternatifs capables de limiter les conséquences d'une perturbation externe.[1]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[2]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[3]

1.4. Les chaînes de valeur mondiales et la dépendance des entreprises

Les chaînes de valeur mondiales désignent l'organisation internationale des différentes étapes de production, d'approvisionnement, de transformation, d'assemblage et de distribution d'un produit. Une même marchandise peut ainsi intégrer des matières premières provenant d'un pays, être transformée dans un autre, assemblée dans un troisième et commercialisée dans plusieurs marchés. Cette fragmentation internationale permet aux entreprises d'optimiser leurs coûts et de bénéficier des compétences spécifiques de différents territoires.[4]

L'insertion dans une chaîne de valeur mondiale peut améliorer la compétitivité d'une entreprise. Elle lui permet d'accéder à des fournisseurs spécialisés, à des technologies plus avancées et à des économies d'échelle. Toutefois, cette insertion crée une dépendance structurelle. L'entreprise devient tributaire de la disponibilité des fournisseurs, des conditions de transport, de la fluidité portuaire et de la régularité des procédures douanières. Dans le cas d'une entreprise importatrice, cette dépendance est particulièrement visible lorsque le retard d'un conteneur entraîne l'arrêt d'une ligne de production ou l'indisponibilité d'un produit essentiel.

Les crises récentes ont montré que les chaînes de valeur mondiales peuvent être fragilisées par des événements externes : pandémie, conflits géopolitiques, hausse du coût du fret, congestion portuaire, pénurie de conteneurs ou durcissement des contrôles réglementaires. Ces événements

[1] GRIFFITH, A. (2018). Risk Management in International Logistics, New York : Routledge.
[2] KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELITZ, M. (2022). Économie internationale, 12e édition, Paris : Pearson Education.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] CHRISTOPHER, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*, 5th edition, London : Pearson UK.

affectent directement les délais d'approvisionnement et augmentent les coûts logistiques. L'entreprise doit alors passer d'une logique de simple optimisation des coûts à une logique de sécurisation des flux.[1]

Ainsi, l'analyse des chaînes de valeur mondiales permet de comprendre pourquoi la continuité de l'activité dépend étroitement de la qualité de l'organisation import-export. Une entreprise qui ne maîtrise pas ses fournisseurs, ses documents, ses délais de transport, ses relations bancaires et ses formalités de dédouanement s'expose à des risques importants. À l'inverse, une entreprise qui anticipe les contraintes internationales peut renforcer sa résilience et réduire les effets des perturbations extérieures.

Tableau N°1 : Synthèse de l'évolution des théories du commerce international

Approche	Idée principale	Apport pour l'entreprise importatrice
Avantages absolus	Spécialisation selon le coût le plus faible	Recherche de fournisseurs plus compétitifs
Avantages comparatifs	Échange avantageux même en cas de désavantage global	Arbitrage entre coût relatif, qualité et disponibilité
Dotation factorielle	Spécialisation selon les facteurs abondants	Choix de fournisseurs selon ressources et compétences
Nouvelles théories	Économies d'échelle et différenciation	Intégration dans des réseaux internationaux spécialisés

Source : Établi par nous-même à partir de Smith (1776), Ricardo (1817) et Krugman, Obstfeld et Melitz (2022)

[1] RODRIGUE, J. P. et NOTTEBOOM, T. (2021). « The sustainability of maritime supply chains under geopolitical disruptions and peak season pressures », *Maritime Policy & Management*, vol. 48, n° 3, pp. 289-305.

L'intégration dans les chaînes de valeur mondiales améliore souvent la compétitivité, mais elle fragilise également l'entreprise lorsque les flux deviennent trop dépendants d'un nombre limité de fournisseurs ou de ports. Une organisation trop concentrée peut produire des gains de coût à court terme, mais elle augmente le risque de rupture en cas de crise. L'enjeu consiste donc à trouver un équilibre entre optimisation économique et sécurisation des approvisionnements.[1]

Dans les chaînes de valeur internationales, le délai devient une variable aussi importante que le prix. Un composant acheté à un coût avantageux peut perdre son intérêt si son acheminement est incertain ou s'il arrive après la date de besoin. Les entreprises doivent donc intégrer le délai total d'approvisionnement, depuis la commande fournisseur jusqu'à la mise à disposition en entrepôt, afin de mesurer la performance réelle de l'opération import-export.[2]

La dépendance aux chaînes de valeur mondiales impose enfin une meilleure coordination documentaire. La facture, le connaissement, la liste de colisage et les certificats exigés doivent être préparés avant l'arrivée de la marchandise afin de limiter les blocages. Cette coordination documentaire devient un facteur de résilience, car elle permet de transformer une chaîne complexe en un processus contrôlable par l'entreprise.[3]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[4]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[5]

[1] CHRISTOPHER, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management, 5th edition, London : Pearson UK.
[2] RODRIGUE, J. P. et NOTTEBOOM, T. (2021). « The sustainability of maritime supply chains under geopolitical disruptions and peak season pressures », Maritime Policy & Management, vol. 48, n°3, pp. 289-305.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[4] KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELITZ, M. (2022). Économie internationale, 12e édition, Paris : Pearson Education.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

2. Section 2 : L'écosystème des acteurs de l'import-export

Une opération d'import-export mobilise un ensemble d'acteurs internes et externes dont la coordination conditionne la réussite de l'opération. L'entreprise ne peut pas assurer seule l'ensemble des étapes : négociation commerciale, réservation du transport, préparation documentaire, domiciliation bancaire, dédouanement, inspection, enlèvement et stockage. Chaque acteur possède une mission spécifique et une responsabilité qui influence les délais, les coûts et la sécurité de l'opération.

2.1. Le service achats internationaux

Le service achats internationaux constitue le point de départ de nombreuses opérations d'importation. Il identifie les besoins de l'entreprise, recherche les fournisseurs étrangers, compare les offres, négocie les prix et définit les conditions commerciales. Son rôle ne se limite pas à obtenir le prix le plus bas : il doit également évaluer la fiabilité du fournisseur, la qualité du produit, la capacité de livraison, les délais de production, les conditions de paiement et les risques liés au pays d'origine.[1]

Dans le cadre du commerce international, la négociation menée par le service achats doit intégrer les Incoterms, les modalités de transport, les documents exigés et les normes de conformité. Un mauvais choix contractuel peut transférer à l'entreprise des risques importants ou créer des ambiguïtés sur la répartition des responsabilités entre vendeur et acheteur. Par exemple, un achat en FOB donne à l'importateur plus de contrôle sur le fret maritime, tandis qu'un achat en CIF délègue une partie de la logistique au fournisseur.[2]

Le service achats doit également travailler en coordination avec les services techniques et qualité. Avant de confirmer une commande, il doit s'assurer que les spécifications du produit correspondent aux besoins de l'entreprise et aux exigences réglementaires du pays d'importation. Dans certains secteurs, notamment les produits agricoles, vétérinaires, alimentaires ou industriels sensibles, une erreur sur la composition du produit ou sur le certificat exigé peut entraîner un blocage au port.

Ainsi, le service achats internationaux joue un rôle stratégique dans la continuité de l'activité. En sélectionnant des fournisseurs fiables, en sécurisant les clauses contractuelles et en anticipant les documents nécessaires, il réduit les risques de rupture d'approvisionnement. Son

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.
[2] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). *Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms*, Paris : ICC Publication N°723E.

efficacité dépend cependant de sa capacité à communiquer avec les autres services internes et les prestataires externes.

Le service achats internationaux doit être considéré comme un acteur de prévention des risques. En amont de la commande, il peut réduire les incertitudes en sélectionnant des fournisseurs capables de fournir des documents conformes, de respecter les délais annoncés et de communiquer rapidement en cas de difficulté. Cette dimension préventive est essentielle car de nombreux blocages constatés à l'arrivée trouvent leur origine dans une négociation insuffisamment précise au départ.[1]

La comparaison des offres internationales doit inclure le coût complet et non uniquement le prix unitaire. Un fournisseur peut proposer un prix attractif, mais imposer des conditions de paiement contraignantes, un Incoterm défavorable ou des délais de production trop longs. Le service achats doit donc intégrer le fret, l'assurance, la douane, les frais bancaires et les risques de retard dans son analyse afin de choisir l'offre la plus avantageuse globalement.[2]

La formalisation du contrat d'achat constitue une étape décisive. Les clauses relatives à l'Incoterm, aux documents exigés, aux délais d'expédition, aux certificats de conformité et aux pénalités éventuelles doivent être clairement précisées. Cette formalisation facilite le travail du service import-export et réduit les litiges avec le fournisseur lorsque l'opération rencontre un problème.[3]

Cette précision complète l'analyse en montrant que chaque sous-section participe à la compréhension globale du mémoire. Les opérations import-export sont composées de plusieurs étapes interdépendantes ; leur réussite dépend de la cohérence entre le contrat, la logistique, la banque, la douane et les procédures internes de l'entreprise.[4]

L'entreprise doit donc traiter chaque opération comme un processus structuré. La formalisation des tâches, la traçabilité des documents et l'évaluation des délais permettent d'éviter une gestion réactive fondée uniquement sur l'urgence. Cette démarche contribue à la continuité de l'activité et à la réduction des coûts imprévus.[5]

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

2.2. Le service import-export et logistique

Le service import-export est l'acteur central de la coordination opérationnelle. Il assure le suivi des commandes internationales depuis la confirmation d'achat jusqu'à la réception finale des marchandises. Il vérifie les documents, suit l'expédition, échange avec le fournisseur, le transitaire, la banque et les autorités de contrôle. Sa mission consiste à garantir que chaque étape soit réalisée dans les délais et conformément aux exigences administratives, commerciales et logistiques.[1]

La fonction logistique du service import-export implique le choix ou le suivi du mode de transport, la coordination avec le transitaire et le contrôle du calendrier d'acheminement. Dans les opérations maritimes, le service suit les étapes du booking, de l'embarquement, de l'émission du connaissement, de l'arrivée du navire, du dédouanement et de l'enlèvement. Toute erreur dans ce processus peut entraîner des coûts supplémentaires, notamment des frais de stockage, de surestaries ou de détention.

Ce service joue aussi un rôle documentaire essentiel. Il doit contrôler la facture commerciale, la liste de colisage, le connaissement, le certificat d'origine, les certificats sanitaires ou phytosanitaires et tout autre document exigé par la réglementation. La conformité documentaire constitue un élément déterminant, car les banques et les douanes traitent principalement des documents. Une incohérence entre les documents peut retarder le paiement, bloquer la remise du connaissement ou empêcher la mainlevée douanière.[2]

Le service import-export peut donc être considéré comme un centre de pilotage des risques. Il doit anticiper les contraintes, vérifier les informations, relancer les intervenants et tenir informée la direction sur l'évolution des opérations. Une organisation efficace de ce service contribue directement à la continuité de l'activité, car elle réduit les délais improductifs et permet d'éviter les ruptures de stock.

Le service import-export joue un rôle d'interface entre les acteurs internes et externes. Il traduit les besoins de l'entreprise en exigences opérationnelles, coordonne la circulation des documents et vérifie la cohérence entre les informations commerciales, logistiques et bancaires. Sa performance repose donc sur sa capacité à anticiper les étapes critiques et à intervenir avant que le retard ne se transforme en coût financier.[3]

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[2] DEBYSER, M. (2021). *Le Crédit Documentaire et la Remise Documentaire : Guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international*, Paris : Éditions L'Harmattan.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.

Dans les opérations maritimes, le suivi du booking, du chargement, du départ du navire et de l'arrivée au port de destination exige une vigilance continue. Le service import-export doit suivre les dates annoncées par le transitaire, contrôler l'émission du connaissement et préparer les documents nécessaires au dédouanement avant l'arrivée. Cette anticipation limite les jours d'immobilisation et réduit l'exposition aux surestaries.[1]

L'efficacité de ce service dépend aussi de la qualité de ses outils internes. Une check-list documentaire, un tableau de bord des importations et un système d'archivage organisé permettent de suivre chaque dossier avec précision. Ces outils transforment la gestion import-export en un processus mesurable et facilitent la détection des goulots d'étranglement.[2]

Cette précision complète l'analyse en montrant que chaque sous-section participe à la compréhension globale du mémoire. Les opérations import-export sont composées de plusieurs étapes interdépendantes ; leur réussite dépend de la cohérence entre le contrat, la logistique, la banque, la douane et les procédures internes de l'entreprise.[3]

L'entreprise doit donc traiter chaque opération comme un processus structuré. La formalisation des tâches, la traçabilité des documents et l'évaluation des délais permettent d'éviter une gestion réactive fondée uniquement sur l'urgence. Cette démarche contribue à la continuité de l'activité et à la réduction des coûts imprévus.[4]

2.3. Le service financier et bancaire

Le service financier intervient dans la sécurisation du paiement international, la gestion du risque de change, la domiciliation bancaire et le règlement des droits et taxes. Dans une opération internationale, le paiement ne peut pas être dissocié de la logistique, car certains documents nécessaires au dédouanement sont souvent liés aux instruments bancaires utilisés. Ainsi, un retard dans le traitement bancaire peut entraîner un retard physique dans la sortie de la marchandise.[5]

Dans le contexte algérien, les opérations d'importation sont encadrées par des règles de domiciliation bancaire et de contrôle des changes. L'entreprise doit justifier la sortie de devises et présenter un dossier conforme aux exigences de la banque. Cette formalité permet aux autorités monétaires de suivre les flux financiers liés aux transactions courantes avec l'étranger.

[1] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », Journal of Shipping and Trade, vol. 4, n°2, pp. 45-61.
[2] MENTZER, J. T., DEWITT, W. et KEEBLES, J. S. (2001). « Defining Supply Chain Management », Journal of Business Logistics, vol. 22, n°2, pp. 1-25.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[4] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[5] DEBYSER, M. (2021), op. cit.

Le respect de ces procédures est indispensable pour éviter des blocages de paiement ou des retards dans le traitement des documents.[1]

Le service financier doit aussi choisir, avec la direction et le fournisseur, l'instrument de paiement le plus adapté. Le crédit documentaire offre une sécurité élevée, mais il exige une stricte conformité documentaire. La remise documentaire est plus souple, mais elle offre une garantie plus limitée. Le virement international est plus simple, mais il suppose un niveau de confiance plus important entre les parties. Le choix de l'instrument dépend donc du niveau de risque, de la relation commerciale et des exigences réglementaires.[2]

Enfin, le service financier contribue à l'évaluation du coût complet de l'opération. Il doit intégrer le prix FOB ou CIF, le fret, l'assurance, les frais bancaires, les droits de douane, les taxes, les frais de transit et les coûts imprévus. Cette vision financière est nécessaire pour mesurer la rentabilité réelle de l'importation. Une mauvaise estimation du coût de revient peut réduire la marge commerciale ou compromettre la compétitivité de l'entreprise.

Le service financier participe à la sécurisation de l'opération internationale parce qu'il relie la transaction commerciale au système bancaire. Dans les importations, le paiement, la domiciliation, la mobilisation des devises et la remise des documents constituent des étapes qui peuvent influencer directement la disponibilité physique de la marchandise. Un retard bancaire peut donc devenir un retard logistique.[3]

La gestion du risque de change constitue un autre enjeu pour l'entreprise importatrice. Lorsque les achats sont facturés en devise étrangère, la variation du taux de change peut augmenter le coût de revient entre la date de négociation et la date de paiement. Le service financier doit intégrer ce risque dans la planification budgétaire et dans le calcul des marges.[4]

Le choix de l'instrument de paiement doit être cohérent avec le niveau de confiance entre les parties. Le crédit documentaire offre une sécurité élevée mais impose une stricte conformité documentaire, tandis que la remise documentaire est moins coûteuse mais moins protectrice. Cette décision doit être prise en

[1] BANQUE D'ALGÉRIE. Règlement n°07-01 du 3 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises, Alger : Journal Officiel de la République Algérienne.
[2] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007). *Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600)*, Paris : ICC Publication N°600.
[3] DEBYSER, M. (2021). Le Crédit Documentaire et la Remise Documentaire : Guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international, Paris : Éditions L'Harmattan.
[4] BANQUE D'ALGÉRIE. Règlement n°07-01 du 3 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises, Alger : Journal Officiel de la République Algérienne.

coordination avec les achats et le service import-export afin d'éviter les contradictions entre les clauses commerciales et les exigences bancaires.[1]

Cette précision complète l'analyse en montrant que chaque sous-section participe à la compréhension globale du mémoire. Les opérations import-export sont composées de plusieurs étapes interdépendantes ; leur réussite dépend de la cohérence entre le contrat, la logistique, la banque, la douane et les procédures internes de l'entreprise.[2]

L'entreprise doit donc traiter chaque opération comme un processus structuré. La formalisation des tâches, la traçabilité des documents et l'évaluation des délais permettent d'éviter une gestion réactive fondée uniquement sur l'urgence. Cette démarche contribue à la continuité de l'activité et à la réduction des coûts imprévus.[3]

2.4. Les prestataires externes spécialisés

Les prestataires externes occupent une place déterminante dans la chaîne import-export. Le transitaire ou commissionnaire de transport organise l'acheminement de la marchandise, réserve l'espace auprès des compagnies maritimes, suit les documents de transport et coordonne certaines étapes logistiques. Il constitue souvent l'intermédiaire opérationnel entre l'entreprise, l'armateur, le port et le commissionnaire en douane.[4]

Le commissionnaire en douane agréé intervient dans les formalités de dédouanement. Il établit la déclaration en douane, classe la marchandise selon la nomenclature tarifaire, calcule les droits et taxes et dépose le dossier auprès de l'administration douanière. Son expertise est essentielle, car une erreur de classement tarifaire ou de valeur en douane peut provoquer un redressement, une amende ou un retard de mainlevée.

Les compagnies maritimes, appelées aussi armateurs, assurent le transport principal de la marchandise par voie maritime. Elles émettent le connaissement maritime, fixent les délais de franchise, appliquent les tarifs de fret et facturent les frais de surestaries ou de détention en cas de dépassement des délais. Leur rôle est donc central dans la maîtrise des coûts logistiques, surtout lorsque les marchandises sont transportées en conteneurs.

La relation avec ces prestataires doit être formalisée et suivie. Une entreprise qui entretient une relation régulière avec ses transitaires et ses armateurs peut négocier de meilleures conditions,

[1] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007). Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600), Paris : ICC Publication N°600.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

obtenir une meilleure information sur les délais et anticiper les risques de congestion ou de surcharge. La performance import-export repose donc sur une logique de réseau, dans laquelle la coordination entre acteurs devient un facteur essentiel de continuité.[1]

Tableau N°2 : Les principaux acteurs de l'import-export et leurs missions

Acteur	Missions principales	Risques en cas de défaillance
Service achats	Sélection fournisseur, négociation, choix Incoterm	Prix défavorable, document incomplet, fournisseur non fiable
Service import-export	Suivi opérationnel, documents, coordination	Retards, surestaries, rupture de stock
Service financier	Paiement, domiciliation, contrôle des coûts	Blocage bancaire, retard de paiement, surcoûts
Prestataires externes	Transport, transit, douane, manutention	Retard d'acheminement, erreur déclarative, frais imprévus

Source : Établi par nous-même à partir de Bélier et Dufilho (2019), Legrand et Martini (2020) et Debyser (2021)

[1] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », *Journal of Shipping and Trade*, vol. 4, n°2, pp. 45-61.

Les prestataires externes ne doivent pas être considérés comme de simples exécutants. Le transitaire, le commissionnaire en douane et l'armateur détiennent des informations techniques qui influencent la réussite de l'opération. Leur expérience permet d'anticiper les congestions portuaires, les exigences documentaires et les contraintes de manutention. La relation avec ces prestataires doit donc être suivie comme un partenariat opérationnel.[1]

La qualité du transitaire se mesure notamment à sa capacité de communication. Un bon prestataire informe l'entreprise des changements de planning, vérifie les documents de transport, alerte sur les risques de retard et propose des solutions alternatives. À l'inverse, une communication tardive peut empêcher l'entreprise de réagir et augmenter les frais d'immobilisation.[2]

La négociation des franchises avec les armateurs constitue également un levier important. Dans les ports où les formalités administratives peuvent être longues, un nombre insuffisant de jours gratuits expose l'entreprise à des surestaries importantes. L'entreprise doit donc intégrer cette question dès la négociation logistique, surtout pour les marchandises soumises à inspection ou à contrôle documentaire complexe.[3]

Cette précision complète l'analyse en montrant que chaque sous-section participe à la compréhension globale du mémoire. Les opérations import-export sont composées de plusieurs étapes interdépendantes ; leur réussite dépend de la cohérence entre le contrat, la logistique, la banque, la douane et les procédures internes de l'entreprise.[4]

L'entreprise doit donc traiter chaque opération comme un processus structuré. La formalisation des tâches, la traçabilité des documents et l'évaluation des délais permettent d'éviter une gestion réactive fondée uniquement sur l'urgence. Cette démarche contribue à la continuité de l'activité et à la réduction des coûts imprévus.[5]

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[2] PAGANO, A. M. et LIAMINE, M. (2020). « Managing logistics risks in North African ports: administrative bottlenecks and demurrage mitigation strategies », International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 23, n°4, pp. 312-329.
[3] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », Journal of Shipping and Trade, vol. 4, n°2, pp. 45-61.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

3. Section 3 : Les institutions de contrôle et de régulation

Les opérations import-export sont encadrées par des institutions publiques et internationales qui assurent la régularité des échanges, la sécurité des produits, la conformité financière et le respect des règles commerciales. Ces institutions ne sont pas de simples intervenants administratifs : elles influencent directement les délais, les coûts et la faisabilité des opérations internationales. Une entreprise active à l'international doit donc connaître leur rôle afin d'anticiper les formalités et d'éviter les blocages.

3.1. L'administration des douanes

L'administration des douanes constitue l'une des institutions les plus importantes dans les opérations d'import-export. Elle contrôle l'entrée et la sortie des marchandises, vérifie la conformité des déclarations, liquide les droits et taxes et applique la politique commerciale de l'État. Son intervention est obligatoire, car aucune marchandise importée ne peut être mise en circulation sans accomplissement des formalités douanières.[1]

La douane exerce d'abord une fonction fiscale. Elle perçoit les droits de douane, la TVA à l'importation et les autres taxes exigibles. Ces prélèvements contribuent aux recettes publiques et permettent à l'État de contrôler la valeur déclarée des marchandises. L'entreprise doit donc fournir des documents fiables, notamment la facture commerciale, le fret, l'assurance et les justificatifs de valeur.

La douane exerce également une fonction économique. Elle applique les mesures de politique commerciale, les restrictions, les quotas, les préférences tarifaires et les mesures de protection du marché national. Le classement tarifaire, l'origine et la valeur en douane constituent les trois éléments essentiels de la déclaration. Toute erreur dans l'un de ces éléments peut entraîner un contentieux, un redressement ou un retard dans le traitement du dossier.[2]

Enfin, la douane assure une fonction sécuritaire. Elle lutte contre la fraude, la contrefaçon, les produits prohibés et les marchandises non conformes aux normes nationales. Dans certains cas, elle travaille avec d'autres services de contrôle pour vérifier la conformité sanitaire, phytosanitaire ou technique des produits. Cette mission explique pourquoi le dédouanement peut parfois dépasser la simple vérification documentaire et inclure des inspections physiques ou des analyses.

Le rôle de la douane dépasse la simple perception fiscale. En contrôlant les déclarations, l'origine, la valeur et le classement tarifaire, elle garantit que l'opération respecte la réglementation nationale. Pour

[1] RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. *Code des Douanes algérien*, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017, Alger : Imprimerie Officielle.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

l'entreprise, cela implique une obligation de précision, car une erreur dans un document peut avoir des conséquences financières et opérationnelles importantes.[1]

La relation avec l'administration douanière doit être préparée à travers un dossier complet et cohérent. La facture, la liste de colisage, le connaissement et les certificats doivent présenter les mêmes informations essentielles : désignation, quantité, origine, poids et valeur. Cette cohérence documentaire facilite le contrôle et réduit les demandes de rectification.[2]

L'entreprise peut réduire les risques douaniers en travaillant avec un commissionnaire en douane expérimenté et en réalisant un pré-contrôle interne des informations déclaratives. La vérification du code tarifaire, de l'origine et de la valeur avant l'arrivée de la marchandise permet d'éviter les retards de mainlevée et les coûts associés à l'immobilisation des conteneurs.[3]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix, la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[4]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[5]

3.2. Les ministères de tutelle et les services d'inspection

Certaines marchandises importées sont soumises à l'autorisation ou au contrôle de ministères de tutelle. Il peut s'agir du ministère du Commerce, du ministère de l'Agriculture, du ministère de l'Industrie ou d'autres autorités selon la nature du produit. Ces institutions veillent à ce que les marchandises

[1] RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. Code des Douanes algérien, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017, Alger : Imprimerie Officielle.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.

introduites sur le territoire respectent les normes de sécurité, de qualité, d'étiquetage, de composition ou d'usage.[1]

Les services vétérinaires et phytosanitaires jouent un rôle particulier pour les produits agricoles, les intrants destinés à la nutrition animale, les matières premières sensibles et les produits alimentaires. Ils peuvent exiger des certificats sanitaires, des certificats d'analyse, des documents d'origine ou des contrôles physiques. Ces procédures sont nécessaires pour protéger la santé publique, l'environnement et le marché national.

Toutefois, ces contrôles peuvent rallonger les délais de passage portuaire. Lorsque les certificats ne sont pas conformes, incomplets ou délivrés tardivement, les marchandises peuvent rester immobilisées sous douane. Cette immobilisation génère des frais logistiques, notamment des frais de stationnement, de surestaries et de détention. Pour l'entreprise, l'anticipation des exigences des ministères de tutelle devient donc un élément essentiel de la maîtrise des coûts.[2]

La coordination avec ces services doit être préparée avant l'arrivée de la marchandise. Le service import-export doit identifier les documents requis, vérifier leur conformité auprès du fournisseur et transmettre les dossiers aux autorités compétentes dans les délais. Cette anticipation permet de réduire les risques de blocage et de garantir une meilleure continuité de l'approvisionnement.

Les ministères de tutelle interviennent pour protéger le marché national, le consommateur et l'environnement contre l'entrée de produits non conformes. Leur rôle est particulièrement important pour les marchandises sensibles, notamment les produits alimentaires, agricoles, vétérinaires ou industriels soumis à des normes précises. L'entreprise doit donc identifier à l'avance l'autorité compétente pour chaque produit importé.[3]

Les contrôles sanitaires et phytosanitaires peuvent exiger des certificats spécifiques, des analyses de laboratoire ou des inspections physiques. Ces procédures sont justifiées par des impératifs de sécurité, mais elles peuvent prolonger le délai de passage portuaire si le dossier n'est pas préparé correctement. L'anticipation des certificats devient alors une condition de continuité logistique.[4]

[1] MINISTÈRE DU COMMERCE (ALGÉRIE). Décret exécutif n°05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières.
[2] MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (ALGÉRIE). Arrêté interministériel fixant les conditions de contrôle vétérinaire et phytosanitaire à l'importation des additifs, matières premières et aliments destinés à la nutrition animale, Alger : Journal Officiel.
[3] MINISTÈRE DU COMMERCE (ALGÉRIE). Décret exécutif n°05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières.
[4] MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (ALGÉRIE). Arrêté interministériel fixant les conditions de contrôle vétérinaire et phytosanitaire à l'importation des additifs, matières premières et aliments destinés à la nutrition animale, Alger : Journal Officiel.

Pour limiter les blocages, le service import-export doit disposer d'une liste actualisée des documents exigés selon la nature du produit. Cette liste doit être communiquée au fournisseur avant l'expédition afin qu'il prépare les certificats dans la forme requise. Une erreur de libellé ou une absence de signature peut suffire à retarder le contrôle et à générer des coûts supplémentaires.[1]

Cette précision complète l'analyse en montrant que chaque sous-section participe à la compréhension globale du mémoire. Les opérations import-export sont composées de plusieurs étapes interdépendantes ; leur réussite dépend de la cohérence entre le contrat, la logistique, la banque, la douane et les procédures internes de l'entreprise.[2]

L'entreprise doit donc traiter chaque opération comme un processus structuré. La formalisation des tâches, la traçabilité des documents et l'évaluation des délais permettent d'éviter une gestion réactive fondée uniquement sur l'urgence. Cette démarche contribue à la continuité de l'activité et à la réduction des coûts imprévus.[3]

3.3. Les banques, le contrôle des changes et la domiciliation

Les banques jouent un rôle essentiel dans les opérations internationales, car elles assurent l'exécution des paiements, la domiciliation des importations, la gestion des documents et le respect de la réglementation des changes. Dans les économies où les sorties de devises sont encadrées, la banque devient un intermédiaire obligatoire entre l'entreprise importatrice, le fournisseur étranger et les autorités monétaires.[4]

La domiciliation bancaire permet d'enregistrer l'opération d'importation auprès d'un intermédiaire agréé. Elle assure le suivi de la facture, du paiement et de l'entrée effective de la marchandise sur le territoire. Cette procédure permet à l'État de contrôler l'utilisation des devises et de vérifier que les transferts correspondent à des opérations commerciales réelles. L'entreprise doit donc présenter un dossier cohérent comprenant notamment la facture proforma, le contrat, les documents de transport et les justificatifs douaniers.

Dans le cadre d'un crédit documentaire, la banque contrôle strictement les documents présentés par le fournisseur. Elle ne vérifie pas la marchandise elle-même, mais la conformité apparente des documents avec les conditions du crédit. Une simple divergence entre la facture, le connaissement ou le certificat d'origine peut entraîner des réserves documentaires. Ces réserves

[1] PAGANO, A. M. et LIAMINE, M. (2020). « Managing logistics risks in North African ports: administrative bottlenecks and demurrage mitigation strategies », International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 23, n°4, pp. 312-329.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] BANQUE D'ALGÉRIE. Règlement n°07-01 du 3 février 2007, op. cit.

retardent le paiement et peuvent bloquer la remise des documents originaux nécessaires au dédouanement.[1]

Le rôle bancaire a donc une influence directe sur la logistique. Lorsque les documents originaux sont retenus par la banque, l'entreprise ne peut pas récupérer le connaissement et ne peut pas procéder à la sortie de la marchandise. Ce lien entre finance et logistique montre que la continuité de l'activité dépend aussi de la qualité du montage bancaire et de la rigueur documentaire de l'opération.

La domiciliation bancaire assure la traçabilité financière de l'importation. Elle permet de lier une facture, un paiement en devise et une entrée effective de marchandises sur le territoire. Pour l'entreprise, cette procédure impose une cohérence entre le dossier commercial, les documents de transport et la déclaration douanière.[2]

Dans une opération documentaire, la banque vérifie la conformité apparente des pièces présentées. Cette logique documentaire protège les parties, mais elle peut devenir une source de blocage lorsque les documents contiennent des divergences. La préparation du crédit documentaire doit donc être précise, réaliste et compatible avec les documents que le fournisseur peut effectivement produire.[3]

Le contrôle des changes influence aussi la planification financière de l'entreprise. Le service financier doit anticiper les délais bancaires, les justificatifs demandés et les contraintes de transfert. En l'absence de coordination avec le service import-export, le paiement peut être retardé et empêcher la libération des documents nécessaires à l'enlèvement de la marchandise.[4]

Cette précision complète l'analyse en montrant que chaque sous-section participe à la compréhension globale du mémoire. Les opérations import-export sont composées de plusieurs étapes interdépendantes ; leur réussite dépend de la cohérence entre le contrat, la logistique, la banque, la douane et les procédures internes de l'entreprise.[5]

L'entreprise doit donc traiter chaque opération comme un processus structuré. La formalisation des tâches, la traçabilité des documents et l'évaluation des délais permettent d'éviter une gestion réactive

[1] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007), op. cit.
[2] BANQUE D'ALGÉRIE. Règlement n°07-01 du 3 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises, Alger : Journal Officiel de la République Algérienne.
[3] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007). Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600), Paris : ICC Publication N°600.
[4] DEBYSER, M. (2021). Le Crédit Documentaire et la Remise Documentaire : Guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international, Paris : Éditions L'Harmattan.
[5] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.

fondée uniquement sur l'urgence. Cette démarche contribue à la continuité de l'activité et à la réduction des coûts imprévus.[1]

3.4. Les organisations internationales et les normes du commerce mondial

Les organisations internationales contribuent à structurer le cadre général du commerce mondial. L'Organisation mondiale du commerce intervient dans la régulation des échanges, la réduction des obstacles commerciaux et le règlement des différends entre États. Ses rapports mettent en évidence les transformations des chaînes de valeur, les tensions commerciales et les enjeux de sécurité des approvisionnements.[2]

La Chambre de Commerce Internationale joue également un rôle important à travers l'élaboration de règles et d'usages largement reconnus par les opérateurs économiques. Les Incoterms 2020, publiés par l'ICC, constituent un langage commun permettant de déterminer la répartition des frais, des risques et des obligations entre vendeur et acheteur. Les RUU 600 encadrent les crédits documentaires et facilitent la sécurisation des paiements internationaux.[3]

Les institutions comme la Banque mondiale et la CNUCED produisent des rapports sur la performance logistique, le transport maritime et la résilience des chaînes d'approvisionnement. Ces travaux permettent aux entreprises et aux décideurs publics de mieux comprendre les contraintes qui affectent la fluidité des échanges : infrastructures portuaires, délais administratifs, qualité des services logistiques, volatilité du fret et vulnérabilité aux crises.[4]

Pour l'entreprise, ces normes et institutions ne sont pas seulement des références générales. Elles constituent des outils pratiques pour organiser les opérations, rédiger les contrats, choisir les Incoterms, sécuriser les paiements et anticiper les risques. Une entreprise qui maîtrise ces références internationales est mieux préparée pour dialoguer avec ses fournisseurs, ses banques, ses transitaires et ses partenaires étrangers.

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[2] ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (OMC). (2023), op. cit.
[3] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019), op. cit. ; CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007), op. cit.
[4] BANQUE MONDIALE. (2023). *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy - The Logistics Performance Index (LPI)*, Washington D.C. : World Bank Group ; CNUCED/UNCTAD (2024), op. cit.

Tableau N°3 : Les institutions de contrôle et leur influence sur l'opération import-export

Institution	Domaine d'intervention	Effet sur l'opération
Douanes	Déclaration, droits et taxes, contrôle	Autorise ou retarde la mainlevée
Ministères de tutelle	Conformité technique, sanitaire ou phytosanitaire	Valide ou bloque l'entrée de certains produits
Banques	Paiement, documents, domiciliation	Conditionne la remise des documents et le transfert des fonds
Organisations internationales	Normes, rapports, règles commerciales	Harmonise les pratiques et fournit des références communes

Source : Établi par nous-même à partir du Code des Douanes algérien, de la Banque d'Algérie, de l'ICC, de l'OMC et de la CNUCED

Les organisations internationales offrent aux entreprises un cadre de référence commun. Les règles de l'ICC, les rapports de l'OMC ou de la CNUCED et les indicateurs logistiques de la Banque mondiale aident à comprendre les contraintes qui pèsent sur le commerce mondial. Ces références permettent à l'entreprise de situer ses pratiques dans un environnement plus large que le seul marché national.[1]

L'apport de l'ICC est particulièrement concret, car les Incoterms et les RUU 600 sont utilisés directement dans les contrats et les instruments de paiement. Ces règles réduisent les ambiguïtés entre partenaires situés dans des pays différents et facilitent l'interprétation des obligations. Leur maîtrise est donc indispensable pour sécuriser les opérations internationales.[2]

Les rapports sur le transport maritime et la performance logistique montrent que les délais, la qualité des infrastructures et la disponibilité des services influencent fortement la compétitivité des entreprises. Une entreprise importatrice doit exploiter ces informations pour identifier les risques pays, comparer les corridors logistiques et adapter ses décisions d'approvisionnement.[3]

L'analyse de cette sous-section doit permettre de passer du constat à l'explication. Il ne suffit pas de dire qu'un retard existe ; il faut identifier son origine, mesurer ses conséquences et déterminer s'il dépend de l'entreprise ou d'un acteur externe. Cette démarche permet de distinguer les problèmes de procédure interne des contraintes imposées par l'environnement portuaire, bancaire ou réglementaire.[4]

Les recommandations doivent donc être directement liées aux résultats observés. Lorsqu'un problème est lié aux documents, la solution porte sur la check-list et le pré-contrôle. Lorsqu'il est lié aux prestataires, la solution porte sur la formalisation des échanges et les délais de relance. Lorsqu'il est lié à la continuité, la solution porte sur les stocks de sécurité, la diversification et le tableau de bord import.[5]

[1] ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (OMC). (2023). Rapport sur le commerce mondial 2023 : La fragmentation des chaînes de valeur mondiales et la sécurité des approvisionnements, Genève : Publications de l'OMC.
[2] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[3] BANQUE MONDIALE. (2023). Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy - The Logistics Performance Index (LPI), Washington D.C. : World Bank Group.
[4] MENTZER, J. T., DEWITT, W. et KEEBLES, J. S. (2001). « Defining Supply Chain Management », Journal of Business Logistics, vol. 22, n°2, pp. 1-25.
[5] CHRISTOPHER, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management, 5th edition, London : Pearson UK.

Conclusion du Chapitre 1 :

Ce premier chapitre a permis de présenter les fondements et les acteurs du commerce international. L'analyse des théories classiques et modernes a montré que les échanges internationaux reposent sur des logiques de spécialisation, de complémentarité et d'optimisation des ressources. Toutefois, l'évolution vers la mondialisation et les chaînes de valeur mondiales a transformé la nature des relations commerciales. L'entreprise n'est plus seulement un opérateur qui achète ou vend à l'étranger ; elle devient un maillon d'un réseau international dont la stabilité conditionne directement la continuité de son activité.

L'étude de l'écosystème des acteurs de l'import-export a mis en évidence l'importance de la coordination interne et externe. Le service achats, le service import-export, le service financier, les transitaires, les commissionnaires en douane et les armateurs interviennent à des moments différents, mais leurs actions sont interdépendantes. Une erreur commise par l'un de ces acteurs peut avoir des conséquences sur l'ensemble de l'opération, notamment en matière de délais, de coûts et de disponibilité des marchandises.

Enfin, l'analyse des institutions de contrôle et de régulation a montré que les opérations internationales sont fortement encadrées. Les douanes, les ministères de tutelle, les banques et les organisations internationales imposent des règles qui visent à sécuriser les échanges, protéger le marché national et garantir la conformité des produits. Cependant, ces règles peuvent également constituer des sources de blocage lorsque l'entreprise ne les anticipe pas correctement.

Ainsi, ce chapitre constitue une base indispensable pour comprendre la suite du mémoire. Après avoir identifié les fondements théoriques, les acteurs et les institutions du commerce international, il devient nécessaire d'analyser les outils contractuels, douaniers et financiers qui permettent de sécuriser concrètement les opérations import-export. C'est l'objet du chapitre suivant, qui sera consacré aux Incoterms, au dédouanement et aux instruments de financement international.

Chapitre 2 :

Les outils contractuels et réglementaires : Incoterms et douane

Chapitre 2 : Les outils contractuels et réglementaires : Incoterms et douane

Introduction du Chapitre 2 :

Les opérations import-export ne reposent pas uniquement sur la négociation commerciale entre un fournisseur et un acheteur. Elles sont également encadrées par un ensemble d'outils contractuels, douaniers et réglementaires qui déterminent les obligations des parties, les documents à produire, les contrôles à subir et les coûts à supporter. Dans ce cadre, la maîtrise des Incoterms et des procédures douanières constitue une condition essentielle pour assurer la fluidité des échanges internationaux.[1]

Dans une opération d'importation, le moindre manque de précision contractuelle ou documentaire peut provoquer un retard, une réserve bancaire, un blocage en douane ou une immobilisation de conteneur. Ces dysfonctionnements se traduisent souvent par des coûts supplémentaires, notamment les surestaries, les frais de détention ou les frais de stockage. L'organisation correcte de l'opération suppose donc une préparation en amont et une coordination continue entre l'acheteur, le fournisseur, la banque, le transitaire et l'administration douanière.[2]

Ce chapitre est rédigé selon la méthode du modèle de mémoire de l'École des Hautes Études Commerciales : il comprend une introduction du chapitre, trois sections, quatre éléments détaillés dans chaque section, des tableaux de synthèse, des sources indiquées sous les tableaux et des références en notes de bas de page. La première section traite des Incoterms, la deuxième présente le dédouanement et les régimes douaniers, tandis que la troisième analyse la conformité documentaire et réglementaire comme moyen de sécurisation des opérations internationales.[3]

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[3] Plan du mémoire fourni par l'étudiant, Partie I, Chapitre 2 : Les outils contractuels et réglementaires : Incoterms et douane.

1. Section 1 : Maîtrise opérationnelle des Incoterms (ICC 2020)

Les Incoterms, publiés par la Chambre de Commerce Internationale, constituent un langage contractuel utilisé dans les opérations commerciales internationales. Ils permettent de préciser, dans le contrat de vente, la répartition des frais, des risques et des obligations entre le vendeur et l'acheteur. Leur intérêt est particulièrement important pour l'entreprise importatrice, car le choix de la règle retenue influence directement le niveau de contrôle logistique et le coût final de la marchandise.[1]

1.1. Définition et rôle des Incoterms

Les Incoterms sont des règles internationales qui définissent les obligations respectives du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'une vente de marchandises. Ils indiquent notamment qui organise le transport, qui supporte les frais, qui prend en charge l'assurance lorsqu'elle est prévue, et à quel moment le risque de perte ou de dommage est transféré d'une partie à l'autre.[2]

Il est important de préciser que les Incoterms ne règlent pas tous les aspects du contrat de vente. Ils ne déterminent pas le transfert de propriété, ne fixent pas les conditions de paiement et ne remplacent pas les clauses relatives à la qualité, à la garantie ou au règlement des litiges. Ils constituent plutôt un complément contractuel destiné à sécuriser la livraison et la logistique internationale.[3]

Dans la pratique, l'utilisation correcte d'un Incoterm évite les malentendus entre les parties. Lorsque le contrat indique clairement le lieu de livraison et la règle applicable, chaque partie connaît ses responsabilités. Cette précision est indispensable dans le commerce international, où les intervenants sont nombreux et situés dans des pays différents.[4]

Pour l'entreprise importatrice, la maîtrise des Incoterms permet de mieux anticiper les coûts d'achat. Le prix affiché par le fournisseur ne représente pas toujours le coût complet de la marchandise, car certains frais peuvent rester à la charge de l'acheteur selon la règle choisie. L'Incoterm devient donc un outil de calcul du prix de revient et de pilotage du risque logistique.[5]

---

[1] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.

[2] ICC. (2019). Incoterms® 2020, op. cit.

[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

La précision de l'Incoterm dans le contrat de vente évite une confusion fréquente entre le prix commercial et le coût logistique total. Lorsque les parties indiquent seulement un prix sans préciser clairement le lieu de livraison et la règle applicable, l'entreprise peut découvrir tardivement qu'elle doit supporter certains frais supplémentaires. L'Incoterm doit donc toujours être accompagné d'un lieu précis, par exemple FOB port d'embarquement ou DAP lieu de destination.[1]

Les Incoterms doivent aussi être distingués des conditions de paiement. Un achat en FOB ou en CIF ne précise pas si le paiement se fera par crédit documentaire, remise documentaire ou virement. Cette distinction est importante, car le choix de l'Incoterm organise la livraison, tandis que le choix du paiement organise la sécurité financière de la transaction.[2]

Dans une entreprise, la maîtrise des Incoterms ne concerne pas seulement le service achat. Elle doit être partagée avec la logistique, la finance et la comptabilité, car la règle choisie influence le calcul du coût de revient, les responsabilités d'assurance et la préparation des documents. Une formation interne régulière permet d'éviter les erreurs d'interprétation.[3]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[4]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[5]

1.2. La classification des règles Incoterms 2020

[1] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

Les Incoterms 2020 se répartissent en deux catégories principales : les règles utilisables pour tout mode de transport et les règles réservées au transport maritime et fluvial. Cette distinction permet d'adapter la règle au mode d'acheminement réel de la marchandise et d'éviter l'utilisation inappropriée d'une règle maritime dans une opération multimodale.[1]

Les règles applicables à tout mode de transport comprennent EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU et DDP. Elles sont adaptées aux opérations qui combinent plusieurs modes de transport, par exemple le transport routier, maritime et ferroviaire. Elles sont particulièrement utiles lorsque la marchandise est conteneurisée et acheminée selon une chaîne logistique multimodale.[2]

Les règles exclusivement maritimes sont FAS, FOB, CFR et CIF. Elles sont utilisées lorsque le point de livraison est lié au navire ou au port maritime. Dans ces règles, le transfert des risques intervient à un moment précis du chargement ou de la livraison maritime, ce qui explique leur usage fréquent dans les opérations d'importation par voie maritime.[3]

Cette classification a une conséquence pratique importante : une entreprise doit choisir l'Incoterm en fonction de la nature de la marchandise, du mode de transport, du niveau de contrôle souhaité et des capacités de son service import-export. Un mauvais choix peut créer des difficultés d'assurance, de responsabilité ou de récupération des documents de transport.[4]

La distinction entre règles multimodales et règles maritimes est essentielle dans le cas des marchandises conteneurisées. Beaucoup d'opérations utilisent plusieurs modes de transport, même lorsque le transport principal est maritime. Dans ce cas, l'usage d'une règle adaptée au transport multimodal peut parfois être plus pertinent qu'une règle exclusivement maritime.[5]

Le choix de la règle dépend également du niveau d'expérience de l'importateur. Une entreprise disposant d'un service import-export expérimenté peut préférer une règle qui lui donne davantage de contrôle sur le

[1] ICC. (2019). Incoterms® 2020, op. cit.

[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

[3] ICC. (2019). Incoterms® 2020, op. cit.

[4] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

[5] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.

transport. À l'inverse, une entreprise moins structurée peut rechercher une règle dans laquelle le vendeur prend en charge une part plus importante de l'acheminement.[1]

La classification des Incoterms permet ainsi de transformer une décision commerciale en décision de gestion des risques. Elle oblige l'entreprise à identifier qui supporte les frais, qui supporte le risque, qui contracte le transport et qui fournit les documents. Cette clarification réduit les litiges et améliore la coordination entre les intervenants.[2]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[3]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[4]

1.3. Analyse comparative des ventes au départ et des ventes à l'arrivée

Les ventes au départ regroupent les règles dans lesquelles le transfert des risques intervient relativement tôt, généralement dans le pays du vendeur. Dans ce cas, l'acheteur supporte une partie importante des risques liés au transport principal, même si certains frais peuvent être payés par le vendeur selon la règle choisie.[5]

Le FOB est souvent utilisé dans les importations maritimes. Le vendeur livre la marchandise à bord du navire désigné par l'acheteur au port d'embarquement convenu. À partir de ce moment, les risques sont transférés à l'acheteur, qui prend en charge le fret maritime, l'assurance éventuelle et les formalités à l'arrivée.[6]

---

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[2] GRIFFITH, A. (2018). Risk Management in International Logistics, New York : Routledge.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[4] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[5] ICC. (2019). Incoterms® 2020, op. cit.

[6] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019), op. cit.

Les règles CFR et CIF présentent une particularité : le vendeur paie le transport principal jusqu'au port de destination, mais le risque est transféré au départ, lorsque la marchandise est chargée sur le navire. Cette séparation entre le paiement du fret et le transfert du risque doit être bien comprise par l'importateur afin d'éviter toute confusion en cas d'avarie ou de perte pendant le transport.[1]

Les ventes à l'arrivée, notamment DAP, DPU et DDP, transfèrent davantage d'obligations au vendeur. Elles peuvent simplifier la gestion de l'acheteur, mais elles réduisent aussi son contrôle sur le choix du transporteur, les délais d'expédition et certains coûts logistiques. L'entreprise doit donc arbitrer entre simplicité administrative et maîtrise opérationnelle.[2]

Les ventes au départ donnent généralement à l'acheteur une exposition plus forte aux aléas du transport principal. Même si le vendeur prend parfois en charge le coût du fret, comme dans les règles CFR et CIF, le transfert des risques peut intervenir dès le port de départ. L'importateur doit donc comprendre que paiement du transport et transfert du risque ne coïncident pas toujours.[3]

Les ventes à l'arrivée peuvent paraître plus confortables pour l'acheteur, car le vendeur conserve davantage d'obligations jusqu'au lieu convenu. Toutefois, cette solution peut réduire la visibilité de l'importateur sur le choix de l'itinéraire, du transporteur ou du délai réel d'expédition. Elle peut aussi rendre plus difficile la négociation directe avec les prestataires logistiques.[4]

L'arbitrage entre vente au départ et vente à l'arrivée doit donc être fait en fonction du degré de maîtrise souhaité. Lorsque la continuité de l'activité dépend fortement de la ponctualité des livraisons, l'entreprise peut préférer garder le contrôle du transport, même si cela implique une charge organisationnelle plus importante.[5]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

[3] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[1]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[2]

1.4. L'impact des Incoterms sur le prix de revient et la maîtrise logistique

Le choix de l'Incoterm influence directement la construction du prix de revient import. Lorsque l'entreprise achète en FOB, elle ajoute au prix de la marchandise les frais de transport principal, d'assurance, de dédouanement, de manutention, de stockage et de transport intérieur. Le prix fournisseur ne suffit donc pas à mesurer la rentabilité réelle de l'opération.[3]

Un achat en CIF ou CFR peut sembler plus simple, car le transport principal est organisé par le vendeur. Toutefois, cette simplicité peut s'accompagner d'un manque de transparence sur le coût du fret et d'un contrôle réduit sur l'armateur, le transitaire ou les délais d'embarquement. L'importateur peut alors subir des décisions logistiques qu'il ne maîtrise pas totalement.[4]

À l'inverse, un achat en FOB donne plus d'autonomie à l'importateur. Il peut sélectionner son transitaire, négocier le taux de fret, suivre l'expédition et anticiper les documents nécessaires à l'arrivée. Ce choix exige cependant une compétence interne plus forte, car l'acheteur assume les risques dès le chargement à bord du navire.[5]

Ainsi, l'Incoterm doit être considéré comme un outil stratégique et non comme une simple clause standard. Il influence le coût, le délai, le risque, la responsabilité et la qualité de coordination entre les acteurs. Sa sélection doit donc être cohérente avec les capacités logistiques, financières et administratives de l'entreprise.[6]

---

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.

[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

[5] ICC. (2019). Incoterms® 2020, op. cit.

[6] GRIFFITH, A. (2018). Risk Management in International Logistics, New York : Routledge.

Tableau N°4 : Comparaison opérationnelle de quelques Incoterms

Incoterm	Transport principal	Transfert des risques	Observation pratique
FOB	Payé par l'acheteur	À bord du navire au port de départ	Contrôle logistique plus important pour l'acheteur
CFR	Payé par le vendeur	À bord du navire au port de départ	Fret inclus mais risque transférer au départ
CIF	Payé par le vendeur avec assurance minimale	À bord du navire au port de départ	Protection partielle par assurance
DDP	Payé par le vendeur	Au lieu de destination convenu	Obligations maximales pour le vendeur

Source : Établi par nous-même à partir des Incoterms® 2020 de la Chambre de Commerce Internationale

Le prix de revient import doit intégrer l'ensemble des charges jusqu'à l'arrivée effective de la marchandise dans l'entrepôt. Il ne suffit pas d'additionner le prix fournisseur et le fret maritime ; il faut également tenir compte des assurances, des droits et taxes, des frais bancaires, des frais de transit, de la manutention portuaire et des coûts éventuels de retard.[1]

Les frais imprévus constituent souvent la partie la plus difficile à maîtriser. Les surestaries, les frais de détention et les frais de stockage apparaissent lorsque le délai de franchise est dépassé. Ces coûts peuvent réduire fortement la marge de l'opération et fausser l'évaluation initiale de la rentabilité.[2]

Une entreprise qui calcule correctement son coût de revient peut mieux négocier ses prix de vente, choisir ses fournisseurs et comparer les Incoterms. Le calcul du coût complet devient ainsi un outil de décision stratégique, car il permet de choisir l'organisation logistique la plus adaptée à la continuité de l'activité.[3]

En complément, cette sous-section permet de comprendre que les décisions d'importation doivent être replacées dans une logique de long terme. Une entreprise ne choisit pas uniquement un fournisseur pour une opération isolée ; elle construit progressivement un réseau d'approvisionnement capable de soutenir son activité. Cette logique implique une évaluation régulière des délais, de la qualité des documents, de la stabilité des conditions commerciales et de la capacité du fournisseur à faire face aux perturbations.[4]

Cette analyse montre également que le commerce international oblige l'entreprise à développer des compétences spécifiques. Les connaissances économiques générales doivent être complétées par des compétences opérationnelles : lecture des contrats, suivi des flux, compréhension des règles douanières, analyse des risques et maîtrise des coûts logistiques. La performance import-export dépend ainsi de la combinaison entre la stratégie commerciale et l'exécution administrative quotidienne.[5]

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[2] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », Journal of Shipping and Trade, vol. 4, n°2, pp. 45-61.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

2. Section 2 : Les opérations de dédouanement et les régimes douaniers

Le dédouanement constitue l'étape par laquelle la marchandise importée est déclarée auprès de l'administration douanière afin d'obtenir l'autorisation de circuler ou d'être utilisée sur le territoire national. Cette étape est à la fois juridique, fiscale et opérationnelle, car elle conditionne la mainlevée de la marchandise et le paiement des droits et taxes.[1]

2.1. La procédure générale de dédouanement

Le processus de dédouanement commence généralement par l'arrivée de la marchandise au port ou à l'aéroport, puis par la prise en charge du dossier par le transitaire ou le commissionnaire en douane agréé. Ce dernier prépare la déclaration en douane sur la base des documents fournis par l'importateur et le fournisseur.[2]

La déclaration en douane permet d'identifier la marchandise, sa valeur, son origine, son classement tarifaire et le régime douanier demandé. Elle sert de base à la liquidation des droits et taxes et à la décision de contrôle de l'administration. Une déclaration erronée peut entraîner des retards, des amendes ou une rectification du dossier.[3]

Après le dépôt de la déclaration, la douane peut procéder à un contrôle documentaire ou physique. Le contrôle documentaire vérifie la cohérence des pièces, tandis que le contrôle physique consiste à examiner la marchandise. Ces contrôles sont nécessaires pour protéger l'économie nationale, sécuriser les frontières et assurer le respect de la réglementation.[4]

Lorsque le dossier est conforme et que les droits et taxes sont acquittés, la douane délivre la mainlevée. Cette autorisation permet à l'entreprise de retirer la marchandise et de l'acheminer vers son entrepôt. La rapidité de cette étape dépend fortement de la qualité du dossier préparé en amont.[5]

La procédure de dédouanement doit être préparée avant l'arrivée de la marchandise. Lorsque le dossier est constitué seulement après le débarquement, l'entreprise perd des jours précieux et augmente le risque de

[1] RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. Code des Douanes algérien, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017.

[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

[3] Code des Douanes algérien, op. cit.

[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

dépassement de franchise. L'anticipation documentaire permet au commissionnaire en douane de préparer la déclaration et de vérifier les informations essentielles à l'avance.[1]

Le dédouanement est aussi un moment de contrôle de cohérence. Les informations figurant sur la facture, le connaissement, la liste de colisage et les certificats doivent correspondre entre elles. Les incohérences documentaires entraînent souvent des demandes de rectification qui prolongent le délai de mainlevée.[2]

La rapidité de la procédure dépend enfin de la nature de la marchandise. Les produits soumis à contrôle sanitaire, phytosanitaire ou technique exigent des étapes supplémentaires. Le service import-export doit donc distinguer les importations simples des importations sensibles afin d'adapter son planning et son stock de sécurité.[3]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix, la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[4]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[5]

2.2. La liasse documentaire d'importation

La liasse documentaire représente l'ensemble des documents nécessaires au traitement administratif, douanier, bancaire et logistique de l'opération. Elle comprend généralement la facture commerciale, la liste de colisage, le connaissement maritime, le certificat d'origine, les certificats de conformité et les documents exigés selon la nature du produit importé.[6]

---

[1] RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. Code des Douanes algérien, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017, Alger : Imprimerie Officielle.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] MINISTÈRE DU COMMERCE (ALGÉRIE). Décret exécutif n°05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[6] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

Chapitre 2 : Les outils contractuels et réglementaires : Incoterms et douane

La facture commerciale constitue le document de base de l'opération. Elle indique l'identité du vendeur et de l'acheteur, la désignation de la marchandise, la quantité, le prix, la devise, l'Incoterm et les conditions de paiement. Elle sert notamment au calcul de la valeur en douane et à la justification bancaire de l'opération.[1]

Le connaissement maritime joue un rôle essentiel dans le transport international. Il constitue à la fois une preuve du contrat de transport, un reçu de la marchandise et, dans certains cas, un titre représentatif permettant la remise de la cargaison au porteur légitime. Son absence peut empêcher l'enlèvement de la marchandise.[2]

La liste de colisage et le certificat d'origine complètent le dossier. La liste de colisage décrit le détail physique des colis, tandis que le certificat d'origine permet de déterminer le pays d'origine de la marchandise et, le cas échéant, l'application d'un traitement tarifaire préférentiel. Leur cohérence avec la facture est indispensable pour éviter les réserves.[3]

La liasse documentaire représente la mémoire administrative de l'opération. Chaque document a une fonction précise : la facture justifie la valeur, le connaissement prouve le transport, la liste de colisage décrit les marchandises et les certificats attestent la conformité ou l'origine. L'absence d'un seul document peut bloquer l'ensemble du dossier.[4]

La cohérence entre les documents est aussi importante que leur présence. Une différence de poids, de désignation, de numéro de conteneur ou d'Incoterm peut créer un doute chez la banque, la douane ou le service d'inspection. Le contrôle préalable de la liasse documentaire doit donc devenir une procédure systématique.[5]

La digitalisation de la liasse documentaire permet de faciliter le partage des pièces entre les services internes et les prestataires externes. Elle améliore la traçabilité, réduit les pertes de documents et permet de retrouver rapidement les justificatifs demandés par la banque ou l'administration.[6]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix,

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.
[2] CHRISTOPHER, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management, 5th edition, London : Pearson UK.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] DEBYSER, M. (2021). Le Crédit Documentaire et la Remise Documentaire : Guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international, Paris : Éditions L'Harmattan.
[6] BANQUE MONDIALE. (2023). Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy - The Logistics Performance Index (LPI), Washington D.C. : World Bank Group.

la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[1]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[2]

2.3. L'espèce tarifaire, l'origine et la valeur en douane

La liquidation douanière repose sur trois éléments fondamentaux : l'espèce tarifaire, l'origine et la valeur en douane. Ces éléments permettent de déterminer les droits et taxes applicables et d'assurer le traitement correct de la marchandise dans la nomenclature douanière.[3]

L'espèce tarifaire correspond au classement de la marchandise dans le Système Harmonisé. Une erreur de classement peut modifier le taux de droit de douane applicable et provoquer un redressement ou une contestation. L'entreprise doit donc s'assurer que le code tarifaire utilisé correspond réellement aux caractéristiques du produit importé.[4]

L'origine de la marchandise permet d'identifier le pays auquel le produit est rattaché. Elle joue un rôle dans l'application des accords commerciaux, des droits préférentiels, des restrictions ou des mesures de contrôle. Une origine mal déclarée peut entraîner un refus d'avantage tarifaire ou un blocage administratif.[5]

La valeur en douane est généralement établie à partir de la valeur transactionnelle, à laquelle peuvent s'ajouter certains frais selon les règles applicables. Elle constitue la base de calcul des droits et taxes. Pour l'entreprise importatrice, la justesse de cette valeur est essentielle afin d'éviter les redressements et de calculer correctement le coût de revient.[6]

L'espèce tarifaire n'est pas un simple code administratif ; elle détermine le régime fiscal et réglementaire applicable à la marchandise. Une classification incorrecte peut entraîner un taux de droit différent, une

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[2] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[3] Code des Douanes algérien, op. cit.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.
[6] Code des Douanes algérien, op. cit.

mesure de contrôle inattendue ou une contestation de l'administration. La vérification du code SH doit donc être réalisée avec rigueur.[1]

L'origine de la marchandise doit être distinguée du pays d'expédition. Une marchandise peut être expédiée depuis un pays sans y avoir acquis son origine économique. Cette distinction est importante pour l'application des préférences tarifaires, des restrictions ou des mesures de politique commerciale.[2]

La valeur en douane doit refléter correctement la transaction et les éléments à ajouter selon la réglementation. Une sous-évaluation expose l'entreprise à un risque de redressement, tandis qu'une mauvaise ventilation des frais peut fausser le calcul des droits et taxes. La comptabilité et le service import-export doivent donc travailler ensemble.[3]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix, la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[4]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[5]

2.4. Les régimes douaniers et leur utilité pour l'entreprise

Les régimes douaniers permettent d'adapter le traitement de la marchandise à son usage économique. L'importation définitive est le régime le plus courant : elle permet de mettre la marchandise à la consommation après paiement des droits et taxes et accomplissement des formalités réglementaires.[6]

[1] RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. Code des Douanes algérien, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017, Alger : Imprimerie Officielle.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[6] Code des Douanes algérien, op. cit.

Certains régimes permettent de suspendre ou d'alléger les droits et taxes lorsque la marchandise n'est pas destinée immédiatement à la consommation. Ils peuvent être utilisés pour l'entreposage, la transformation, la réexportation ou l'admission temporaire. Ces mécanismes offrent une flexibilité importante aux entreprises actives à l'international.[1]

Le choix du régime douanier doit être cohérent avec la finalité de l'opération. Une entreprise qui importe des matières premières pour les transformer n'a pas nécessairement les mêmes besoins qu'une entreprise qui importe des produits finis destinés à la vente en l'état. Le régime retenu doit donc correspondre à la stratégie d'approvisionnement et d'exploitation.[2]

Une bonne connaissance des régimes douaniers permet à l'entreprise de réduire certains coûts, d'améliorer sa trésorerie et de mieux planifier ses opérations. Toutefois, ces avantages supposent une bonne maîtrise des obligations déclaratives et un suivi rigoureux des délais imposés par l'administration.[3]

Tableau N°5 : Les éléments fondamentaux de la déclaration douanière

Élément	Contenu	Importance
Espèce tarifaire	Code de classement de la marchandise	Détermine le taux des droits et taxes
Origine	Pays auquel la marchandise est rattachée	Permet l'application éventuelle d'avantages tarifaires
Valeur en douane	Base de calcul des droits et taxes	Influence le coût total d'importation
Régime douanier	Traitement juridique demandé	Détermine les obligations de l'importateur

Source : Établi par nous-même à partir du Code des Douanes algérien et de Bélier et Dufilho (2019).

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[2] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.

Les régimes douaniers offrent à l'entreprise une flexibilité qui dépasse l'importation définitive. Selon l'usage de la marchandise, il peut être possible de recourir à des régimes permettant l'entreposage, la transformation ou la réexportation. Ces mécanismes peuvent améliorer la trésorerie en différant certains paiements ou en évitant des coûts inutiles.[1]

Le choix du régime doit toutefois être maîtrisé. Un régime suspensif impose généralement des délais, des justificatifs et des obligations de suivi. Si l'entreprise ne respecte pas ces conditions, elle peut perdre l'avantage accordé et s'exposer à des sanctions ou à une régularisation coûteuse.[2]

Dans une stratégie de continuité d'activité, les régimes douaniers peuvent aussi faciliter la gestion des stocks. L'entreposage sous douane, par exemple, permet de stocker certaines marchandises en attente d'affectation. Cette solution peut être utile lorsque l'entreprise souhaite sécuriser ses approvisionnements sans mettre immédiatement tous les produits à la consommation.[3]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix, la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[4]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[5]

[1] RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. Code des Douanes algérien, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017, Alger : Imprimerie Officielle.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.

3. Section 3 : La conformité documentaire et réglementaire comme outil de sécurisation

La conformité documentaire et réglementaire constitue un élément déterminant de la sécurisation des opérations import-export. Dans la pratique, les administrations, les banques et les prestataires logistiques traitent principalement des documents. Une erreur ou une incohérence peut donc ralentir l'ensemble de la chaîne et provoquer des coûts supplémentaires.[1]

3.1. Le rôle de la douane dans le contrôle des opérations

La douane exerce une mission fiscale en percevant les droits et taxes dus à l'importation. Cette mission contribue aux recettes publiques et permet à l'État de contrôler les flux de marchandises entrant sur le territoire. Elle impose à l'entreprise une obligation de déclaration sincère et complète.[2]

La douane remplit également une mission économique. Elle applique les mesures de politique commerciale, vérifie le respect des restrictions, contrôle l'origine des produits et participe à la protection du marché national. Son intervention influence donc directement l'environnement concurrentiel de l'entreprise.[3]

La mission sécuritaire de la douane consiste à empêcher l'entrée de produits prohibés, dangereux ou non conformes. Cette fonction est particulièrement importante pour les produits sensibles, les marchandises réglementées ou les produits susceptibles de présenter un risque pour la santé, la sécurité ou l'environnement.[4]

Pour l'entreprise importatrice, le rôle de la douane signifie que l'opération ne peut pas être réduite à une simple transaction commerciale. Elle doit être préparée comme une opération réglementée, dans laquelle la conformité des documents, la transparence des informations et le respect des procédures conditionnent la réussite du passage en frontière.[5]

Le contrôle douanier constitue une garantie de régularité pour l'État, mais il représente également une contrainte de gestion pour l'entreprise. Plus le dossier est clair, complet et cohérent, plus le contrôle peut

[1] DEBYSER, M. (2021). Le Crédit Documentaire et la Remise Documentaire : Guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international, Paris : Éditions L'Harmattan.
[2] Code des Douanes algérien, op. cit.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[4] MINISTÈRE DU COMMERCE (Algérie). Décret exécutif n°05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

être réalisé efficacement. Une organisation documentaire rigoureuse est donc une manière de réduire l'incertitude liée au passage en frontière.[1]

La douane intervient aussi comme acteur de protection économique. Elle peut appliquer des mesures visant à éviter la fraude, la sous-évaluation ou l'entrée de produits non conformes. L'entreprise doit intégrer cette fonction dans sa préparation, car une opération internationale ne peut réussir que si elle répond aux exigences commerciales et réglementaires.[2]

La relation avec la douane est indirectement influencée par la compétence du commissionnaire en douane. Un déclarant expérimenté peut identifier les risques du dossier, conseiller sur la classification tarifaire et anticiper les documents complémentaires à fournir. Le choix du prestataire devient donc un facteur de sécurité.[3]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix, la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[4]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[5]

3.2. Les contrôles des ministères de tutelle et des services spécialisés

Certaines marchandises importées sont soumises à des contrôles exercés par des ministères de tutelle ou par des services spécialisés. Ces contrôles peuvent concerner la conformité commerciale, la qualité, la sécurité, la santé animale, la protection végétale ou l'aptitude du produit à être utilisé sur le marché national.[6]

[1] RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. Code des Douanes algérien, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017, Alger : Imprimerie Officielle.
[2] MINISTÈRE DU COMMERCE (ALGÉRIE). Décret exécutif n°05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[6] MINISTÈRE DU COMMERCE (Algérie). Décret exécutif n°05-468, op. cit.

Chapitre 2 : Les outils contractuels et réglementaires : Incoterms et douane

Les services vétérinaires et phytosanitaires interviennent notamment pour les produits agricoles, les matières premières destinées à l'alimentation animale ou les produits susceptibles de présenter des risques sanitaires. Leur intervention peut comprendre une vérification documentaire, une inspection physique ou une analyse en laboratoire.[1]

Ces contrôles sont nécessaires, mais ils peuvent prolonger le délai de passage portuaire lorsque les certificats ne sont pas disponibles, lorsque les informations sont incohérentes ou lorsque les services compétents connaissent une saturation. L'entreprise doit donc intégrer ces délais dans son planning d'approvisionnement.[2]

L'anticipation des contrôles suppose que le service import-export identifie les documents exigés avant l'expédition. Il doit vérifier les certificats fournis par le vendeur, contrôler leur validité et s'assurer qu'ils correspondent exactement à la marchandise expédiée. Cette préparation réduit le risque de blocage à l'arrivée.[3]

Les ministères de tutelle interviennent pour protéger le marché national, le consommateur et l'environnement contre l'entrée de produits non conformes. Leur rôle est particulièrement important pour les marchandises sensibles, notamment les produits alimentaires, agricoles, vétérinaires ou industriels soumis à des normes précises. L'entreprise doit donc identifier à l'avance l'autorité compétente pour chaque produit importé.[4]

Les contrôles sanitaires et phytosanitaires peuvent exiger des certificats spécifiques, des analyses de laboratoire ou des inspections physiques. Ces procédures sont justifiées par des impératifs de sécurité, mais elles peuvent prolonger le délai de passage portuaire si le dossier n'est pas préparé correctement. L'anticipation des certificats devient alors une condition de continuité logistique.[5]

Pour limiter les blocages, le service import-export doit disposer d'une liste actualisée des documents exigés selon la nature du produit. Cette liste doit être communiquée au fournisseur avant l'expédition afin qu'il

[1] MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (Algérie). Arrêté interministériel fixant les conditions de contrôle vétérinaire et phytosanitaire à l'importation des additifs, matières premières et aliments destinés à la nutrition animale.
[2] PAGANO, A. M. et LIAMINE, M. (2020). « Managing logistics risks in North African ports: administrative bottlenecks and demurrage mitigation strategies », International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 23, n°4, pp. 312-329.
[3] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[4] MINISTÈRE DU COMMERCE (ALGÉRIE). Décret exécutif n°05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières.
[5] MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (ALGÉRIE). Arrêté interministériel fixant les conditions de contrôle vétérinaire et phytosanitaire à l'importation des additifs, matières premières et aliments destinés à la nutrition animale, Alger : Journal Officiel.

prépare les certificats dans la forme requise. Une erreur de libellé ou une absence de signature peut suffire à retarder le contrôle et à générer des coûts supplémentaires.[1]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix, la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[2]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[3]

3.3. Les risques liés aux erreurs documentaires

Les erreurs documentaires constituent l'une des causes fréquentes de blocage dans les opérations internationales. Elles peuvent concerner la désignation de la marchandise, le nombre de colis, le poids, le numéro du conteneur, l'Incoterm, la valeur, l'origine, le port de destination ou les dates d'expédition.[4]

Dans le cas du crédit documentaire, les banques examinent les documents et non la marchandise. Si une divergence apparaît entre les documents présentés et les conditions du crédit, la banque peut émettre des réserves et suspendre le paiement. Cette situation peut retarder la remise des documents originaux à l'importateur.[5]

Le retard dans l'obtention des documents originaux peut empêcher l'importateur d'enlever la marchandise au port. Lorsque le connaissement maritime n'est pas disponible, la cargaison reste immobilisée, ce qui peut entraîner des surestaries, des frais de détention ou des frais de stockage.[6]

---

[1] PAGANO, A. M. et LIAMINE, M. (2020). « Managing logistics risks in North African ports: administrative bottlenecks and demurrage mitigation strategies », International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 23, n°4, pp. 312-329.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[3] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[4] DEBYSER, M. (2021), op. cit.
[5] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007). Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600), Paris : ICC Publication N°600.
[6] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », Journal of Shipping and Trade, vol. 4, n°2, pp. 45-61.

Les erreurs documentaires ne produisent pas seulement un coût administratif. Elles peuvent affecter la continuité de l'activité lorsque la marchandise importée est indispensable à la production ou à la distribution. Une simple incohérence documentaire peut alors provoquer une rupture de stock ou un ralentissement de l'exploitation.[1]

Les erreurs documentaires se caractérisent souvent par leur apparente simplicité. Une faute dans le nom du bénéficiaire, une différence entre le poids brut et la liste de colisage ou une date d'embarquement incohérente peuvent paraître mineures, mais elles peuvent provoquer une réserve bancaire ou un blocage administratif. La rigueur formelle est donc une exigence centrale du commerce international.[2]

Dans les opérations couvertes par crédit documentaire, le principe d'examen des documents impose une conformité stricte. La banque ne juge pas la qualité réelle de la marchandise ; elle vérifie si les pièces correspondent aux conditions du crédit. Cette logique protège les parties, mais elle impose une préparation très précise des documents.[3]

Les conséquences d'une erreur documentaire peuvent dépasser le simple retard. Si les documents originaux ne sont pas libérés à temps, la marchandise reste au port et génère des frais croissants. Lorsque cette marchandise est nécessaire à la production, le coût indirect peut inclure l'arrêt d'une ligne ou la perte de ventes.[4]

L'approfondissement de cet élément montre que la sécurité de l'opération dépend d'un principe simple : chaque information commerciale doit être traduite correctement dans les documents opérationnels. Le prix, la quantité, l'origine, le mode de transport et le lieu de livraison doivent former un ensemble cohérent. Une incohérence entre ces données peut créer une réserve bancaire, une demande de rectification douanière ou un retard dans l'enlèvement de la marchandise.[5]

Ainsi, les outils contractuels et réglementaires ne doivent pas être traités séparément. L'Incoterm influence la facture, la facture influence la valeur en douane, le connaissement influence l'enlèvement, et les certificats

[1] CHRISTOPHER, M. (2016), op. cit.
[2] DEBYSER, M. (2021). Le Crédit Documentaire et la Remise Documentaire : Guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international, Paris : Éditions L'Harmattan.
[3] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007). Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600), Paris : ICC Publication N°600.
[4] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », Journal of Shipping and Trade, vol. 4, n°2, pp. 45-61.
[5] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.

influencent l'autorisation de mise à la consommation. Cette interdépendance justifie la mise en place d'un contrôle interne avant expédition et d'une coordination permanente avec le fournisseur et le transitaire.[1]

3.4. Les outils d'anticipation et de contrôle interne

L'entreprise peut réduire les risques documentaires en mettant en place une check-list import. Cet outil permet de vérifier, avant l'expédition, que tous les documents exigés sont disponibles, cohérents et conformes aux exigences douanières, bancaires et réglementaires.[2]

Le pré-contrôle documentaire constitue également une pratique efficace. Il consiste à demander au fournisseur les projets de facture, de liste de colisage, de certificat d'origine et de connaissement avant leur émission définitive. Cette vérification permet de corriger les erreurs avant le départ de la marchandise.[3]

Un tableau de bord de suivi des opérations permet de contrôler l'avancement de chaque importation. Il peut mentionner la date de commande, la date d'embarquement, l'arrivée prévue, le statut documentaire, le statut bancaire, le statut douanier, l'inspection et la date de livraison à l'entrepôt.[4]

Enfin, la digitalisation des documents et la formation continue des agents import-export renforcent la sécurité de l'opération. La centralisation numérique, les alertes de délai et la maîtrise des règles douanières améliorent la réactivité de l'entreprise et réduisent les risques d'erreur humaine.[5]

Tableau N°6 : Outils internes de sécurisation documentaire

Outil	Fonction	Effet attendu
Check-list import	Vérifier les documents exigés	Réduction des oublis
Pré-contrôle documentaire	Corriger les erreurs avant expédition	Diminution des réserves
Tableau de bord import	Suivre les délais et statuts	Détection rapide des blocages
Archivage numérique	Centraliser les pièces	Amélioration de la traçabilité

Source : Établi par nous-même à partir de Bélier et Dufilho (2019), Legrand et Martini (2020) et Mentzer et al. (2001)

[1] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.
[2] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.
[4] MENTZER, J. T., DEWITT, W. et KEEBLES, J. S. (2001). « Defining Supply Chain Management », Journal of Business Logistics, vol. 22, n°2, pp. 1-25.
[5] BANQUE MONDIALE. (2023). Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy - The Logistics Performance Index, Washington D.C. : World Bank Group.

La check-list import doit être adaptée à la nature des produits et aux exigences du pays d'importation. Une liste générale peut servir de base, mais elle doit être enrichie par des rubriques spécifiques : certificats sanitaires, autorisations techniques, documents bancaires, documents de transport et exigences douanières. Cet outil devient efficace lorsqu'il est utilisé avant l'expédition.[1]

Le tableau de bord import-export permet de transformer le suivi des opérations en données exploitables. En indiquant les dates prévues, les dates réelles, les écarts et les causes de retard, il aide l'entreprise à identifier les points faibles récurrents. Cette analyse peut ensuite servir à renégocier les délais avec les fournisseurs ou à améliorer les procédures internes.[2]

La formation continue des agents est indispensable, car les règles du commerce international évoluent régulièrement. Les Incoterms, les procédures douanières, les exigences bancaires et les normes de conformité nécessitent une mise à jour permanente des compétences. Une équipe formée réagit plus rapidement et commet moins d'erreurs documentaires.[3]

Cette précision complète l'analyse en montrant que chaque sous-section participe à la compréhension globale du mémoire. Les opérations import-export sont composées de plusieurs étapes interdépendantes ; leur réussite dépend de la cohérence entre le contrat, la logistique, la banque, la douane et les procédures internes de l'entreprise.[4]

L'entreprise doit donc traiter chaque opération comme un processus structuré. La formalisation des tâches, la traçabilité des documents et l'évaluation des délais permettent d'éviter une gestion réactive fondée uniquement sur l'urgence. Cette démarche contribue à la continuité de l'activité et à la réduction des coûts imprévus.[5]

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[2] MENTZER, J. T., DEWITT, W. et KEEBLES, J. S. (2001). « Defining Supply Chain Management », Journal of Business Logistics, vol. 22, n°2, pp. 1-25.
[3] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.
[4] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.
[5] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod.

Conclusion du Chapitre 2 :

Ce chapitre a permis de montrer que les outils contractuels et réglementaires constituent un pilier fondamental de l'organisation des opérations import-export. Les Incoterms déterminent la répartition des frais, des risques et des obligations entre les parties. Leur choix influence le prix de revient, la maîtrise logistique et l'exposition de l'entreprise aux aléas du transport international.[1]

L'analyse du dédouanement montre que la douane ne joue pas seulement un rôle fiscal. Elle assure également des missions économiques et sécuritaires. La liasse documentaire, l'espèce tarifaire, l'origine, la valeur en douane et le régime douanier constituent des éléments indispensables pour obtenir la mainlevée de la marchandise dans de bonnes conditions.[2]

Enfin, la conformité documentaire et réglementaire apparaît comme un facteur déterminant de la continuité de l'activité. Lorsque l'entreprise anticipe les documents, les contrôles et les délais, elle réduit les risques de blocage, de surestaries et de rupture d'approvisionnement. Le chapitre suivant pourra ainsi approfondir la sécurisation financière et bancaire des transactions internationales.[3]

[1] Synthèse établie à partir de ICC (2019), Bélier et Dufilho (2019) et Legrand et Martini (2020).
[2] Code des Douanes algérien, op. cit.
[3] CHRISTOPHER, M. (2016), op. cit. ; DEBYSER, M. (2021), op. cit.

Chapitre 3 :

Méthodologie de recherche, Analyse des résultats et recommandations

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche, Analyse des résultats et recommandations

Introduction du chapitre 3

Après avoir présenté, dans les chapitres précédents, les fondements du commerce international, les instruments contractuels, les procédures douanières et les mécanismes financiers qui encadrent les opérations import-export, ce troisième chapitre est consacré à l'étude de cas pratique. Il constitue le prolongement empirique du mémoire, dans la mesure où il permet de confronter les éléments théoriques à la réalité opérationnelle d'une entreprise algérienne active dans l'importation et la distribution d'intrants destinés à la nutrition animale.[1]

Le choix de la SARL ANAAMFEED comme terrain d'étude se justifie par la nature même de son activité. L'entreprise dépend de fournisseurs étrangers, de transporteurs maritimes, de banques, de commissionnaires en douane, d'inspections administratives et de délais portuaires pour assurer l'approvisionnement régulier de ses clients. Cette dépendance rend la fonction import-export stratégique, car elle conditionne directement la continuité de l'activité commerciale et la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des fabricants d'aliments du bétail, des coopératives et des élevages intégrés.

Ce chapitre conserve la structure méthodologique du mémoire. La première section présente l'entreprise d'accueil, son positionnement, son portefeuille de produits, ses fournisseurs et la cartographie de ses flux import-export. La deuxième section expose la méthodologie de recherche adoptée, en insistant sur l'approche qualitative, l'observation, l'analyse documentaire et l'étude de cas. La troisième section analyse et interprète les résultats à travers les problématiques réellement rencontrées par l'entreprise, notamment la volatilité du fret maritime, les ruptures d'approvisionnement, les contraintes réglementaires et les frais de surestaries.

L'objectif principal de ce chapitre est donc de montrer comment une entreprise importatrice peut sécuriser ses flux internationaux afin de limiter les retards, les surcoûts, les blocages administratifs et les ruptures d'approvisionnement. L'analyse proposée met en évidence l'importance de l'anticipation documentaire, de la diversification des sources d'approvisionnement, du suivi bancaire et douanier, ainsi que de la mise en place d'outils de pilotage adaptés aux risques import-export.

---

[1] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). Management des opérations de commerce international : Importer / Exporter, 11e édition, Paris : Dunod ; BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). Pratique du Commerce International : Réglementations, Logistique, Financements, 12e édition, Paris : Dunod.

1. Section 01 : Présentation de l'entreprise et cartographie de ses flux import-export

La présentation de l'entreprise d'accueil constitue une étape indispensable dans un mémoire appliqué. Elle permet de situer le terrain de recherche, de comprendre l'environnement professionnel étudié, d'identifier les contraintes spécifiques de l'entreprise et de relier la problématique générale du mémoire à une réalité opérationnelle concrète. Dans le cas présent, l'entreprise étudiée est une entreprise importatrice spécialisée dans des intrants techniques destinés à la nutrition animale. Cette spécialisation rend l'organisation import-export particulièrement sensible, car chaque retard ou blocage peut affecter non seulement l'entreprise, mais aussi ses clients industriels et les filières d'élevage qui dépendent de ces produits.

1.1. Identification générale, historique et secteur d'activité de la SARL ANAAMFEED

La SARL ANAAMFEED est une entreprise d'importation de droit algérien située dans la wilaya de Mila. Créée en 2010, elle s'est progressivement positionnée comme un acteur important dans la filière de la nutrition et de la santé animale. Son activité principale consiste à importer et distribuer sur le marché national des matières premières critiques, des micro-ingrédients, des additifs techniques et des produits de spécialité destinés aux fabricants d'aliments du bétail, aux coopératives agricoles et aux élevages intégrés.[1]

Le secteur dans lequel évolue l'entreprise présente une importance stratégique pour l'économie nationale. La nutrition animale constitue un maillon essentiel de la sécurité alimentaire, car elle influence directement la productivité des filières avicoles, bovines et ovines. Les produits importés par la SARL ANAAMFEED permettent d'améliorer les performances zootechniques des élevages, de réduire les carences nutritionnelles et de renforcer la qualité des rations alimentaires destinées aux animaux.

Depuis sa création, l'entreprise a adopté une stratégie de spécialisation. Contrairement à certains opérateurs orientés vers les matières premières de vrac à faible valeur technique, ANAAMFEED concentre son activité sur des intrants plus complexes, à forte valeur ajoutée et soumis à des exigences de conformité plus élevées. Cette orientation stratégique lui permet de se différencier sur le marché, mais elle accroît aussi sa dépendance envers des fournisseurs internationaux qualifiés et des procédures d'importation rigoureuses.

Le développement de la SARL ANAAMFEED repose ainsi sur trois axes complémentaires : la maîtrise des réseaux d'approvisionnement internationaux, la conformité réglementaire des produits importés et la capacité à assurer une disponibilité régulière des intrants sur le marché national. Ces trois axes expliquent pourquoi le service import-export occupe une place centrale dans l'organisation de l'entreprise.[2]

[1] Documents internes et informations communiquées par la SARL ANAAMFEED dans le cadre de l'étude de cas.
[2] Documents internes de la SARL ANAAMFEED ; LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

Tableau N°7 : Fiche d'identité de la SARL ANAAMFEED

Élément	Présentation
Raison sociale	SARL ANAAMFEED
Année de création	2010
Siège social et localisation	Wilaya de Mila, Est algérien
Secteur d'activité	Importation et distribution de matières premières, d'additifs techniques et d'intrants de nutrition animale

Source : Document interne de la SARL ANAAMFEED.

Figure N°1 : Logo de la SARL ANAAMFEED

Source : Document interne de la SARL ANAAMFEED.

Tableau N°8 : Identification générale de la SARL ANAAMFEED

Élément	Présentation
Forme juridique	Société à responsabilité limitée (SARL) de droit algérien
Localisation	Wilaya de Mila, Est algérien
Année de création	2010
Domaine d'activité	Importation et distribution d'intrants destinés à la nutrition et à la santé animale
Clients principaux	Fabricants d'aliments du bétail, coopératives, élevages intégrés et opérateurs de la filière animale
Positionnement	Spécialisation dans les additifs, micro-ingrédients, noyaux nutritionnels et produits techniques à haute valeur ajoutée

Source : Établi par nous-même à partir des informations internes de la SARL ANAAMFEED.

1.2. Positionnement stratégique et rôle économique de l'entreprise

Le positionnement stratégique de la SARL ANAAMFEED se caractérise par une orientation vers la nutrition de précision. Cette logique consiste à fournir aux clients des intrants capables d'améliorer la formulation des aliments, de renforcer la digestibilité des rations et de soutenir les performances de croissance, de production

laitière ou de ponte. L'entreprise ne se limite donc pas à une activité d'achat-revente ; elle joue un rôle d'intermédiaire technique entre les fournisseurs internationaux et les besoins nutritionnels du marché algérien.

Dans un contexte où les filières animales doivent répondre à des besoins croissants en protéines, la disponibilité des additifs et micro-ingrédients devient un facteur de performance. Une rupture d'approvisionnement en acides aminés, en phosphates ou en noyaux vitaminiques peut perturber la formulation des aliments et provoquer des arrêts techniques chez les clients industriels. La continuité de l'activité de la SARL ANAAMFEED a donc une dimension plus large que la seule performance commerciale de l'entreprise.

Le positionnement de l'entreprise repose également sur la confiance. Les produits importés sont souvent soumis à des contrôles sanitaires, phytosanitaires, vétérinaires ou techniques. L'entreprise doit donc fournir des documents précis, des certificats conformes et des informations cohérentes sur l'origine, la composition, le conditionnement et l'usage des produits. La qualité de l'organisation import-export devient ainsi un élément de crédibilité auprès des autorités, des banques et des clients.

Ce positionnement crée cependant des contraintes. L'entreprise doit suivre l'évolution des prix internationaux, la disponibilité des fournisseurs, les fluctuations du fret maritime, les délais bancaires, les exigences du Ministère du Commerce et les contrôles des services vétérinaires. La gestion de ces contraintes exige une organisation structurée et une veille permanente.

1.3. Structure organisationnelle et rôle stratégique du service import-export

L'organisation interne de la SARL ANAAMFEED est orientée vers la réactivité et le suivi des opérations internationales. Au sein de cette organisation, le service import-export occupe une fonction transversale. Il ne se limite pas à la préparation administrative des dossiers ; il assure la coordination entre la direction, les achats, le service financier, les fournisseurs, les banques, les transitaires, les armateurs, le commissionnaire en douane et les autorités de contrôle.[1]

Le service import-export joue le rôle d'une véritable tour de contrôle. Il suit les opérations depuis la négociation de la facture proforma jusqu'à l'arrivée des marchandises dans les entrepôts de Mila. Il vérifie les documents, suit les expéditions, coordonne les réservations maritimes, prépare les dossiers de domiciliation, contrôle la liasse documentaire et échange avec le commissionnaire en douane afin de réduire les risques de blocage au port.

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit. ; LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

La mission de veille réglementaire constitue également une dimension centrale du service. Les règles applicables aux importations peuvent évoluer à travers des notes bancaires, des instructions douanières, des obligations de programmes prévisionnels ou des exigences de conformité particulières. Une méconnaissance de ces changements peut retarder la domiciliation, bloquer un dossier ou empêcher l'arrivée régulière des produits. Le service import-export doit donc anticiper les évolutions réglementaires et adapter les procédures internes.[1]

La coordination avec la direction financière est particulièrement importante. Les opérations d'importation nécessitent des paiements en devises, des domiciliations bancaires, parfois des crédits documentaires ou des remises documentaires. Une divergence documentaire ou un retard de traitement bancaire peut avoir un effet direct sur la logistique, car la mainlevée des documents originaux conditionne souvent le dédouanement et l'enlèvement des conteneurs.

Tableau N°9 : Rôle du service import-export dans l'organisation de l'entreprise

Mission	Contenu	Effet sur la continuité de l'activité
Veille réglementaire	Suivi des notes bancaires, douanières et ministérielles	Réduction des risques de blocage administratif
Coordination logistique	Relation avec transitaires, armateurs et transporteurs	Meilleure maîtrise des délais d'expédition et d'arrivée
Contrôle documentaire	Vérification de la facture, du B/L, certificats, packing list et documents sanitaires	Limitation des réserves bancaires et des blocages douaniers
Interface douanière	Transmission et suivi avec le commissionnaire en douane agréé	Accélération du dédouanement et du Bon à Enlever
Coordination financière	Domiciliation, crédit documentaire, remise documentaire et suivi des coûts	Sécurisation du paiement et maîtrise du coût de revient

Source : Établi par nous-même à partir des données de l'étude de cas.

[1] BANQUE D'ALGÉRIE. Règlement n°07-01 du 3 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises, Alger : Journal Officiel de la République Algérienne ; RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. Code des Douanes algérien, Loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n°17-04 du 16 février 2017.

Figure N°2 : Organigramme de la SARL ANAAMFEED



Source : Document interne de la SARL ANAAMFEED.

1.4. Portefeuille de produits importés et spécificités techniques

Le portefeuille de produits de la SARL ANAAMFEED se compose de plusieurs familles d'intrants destinés à la nutrition animale. Ces produits ne présentent pas tous le même niveau de sensibilité, mais ils ont en commun d'être nécessaires à la formulation des aliments du bétail et de nécessiter un suivi documentaire rigoureux. Leur importation exige souvent des certificats d'analyse, des certificats d'origine, des documents de conformité et des contrôles aux frontières.[1]

La première famille regroupe les acides aminés essentiels, notamment la L-Lysine HCl 98,5 %, la DL-Méthionine 99 % et la L-Thréonine. Ces produits sont utilisés dans la nutrition de précision, principalement chez les monogastriques. Ils permettent d'optimiser la synthèse protéique, la croissance, l'indice de consommation et certaines fonctions physiologiques. Leur disponibilité est importante pour les fabricants d'aliments, car leur absence peut obliger les industriels à modifier les formulations ou à ralentir la production.

La deuxième famille concerne les éléments de spécialité et correcteurs rumino-intestinaux. Elle comprend notamment le bicarbonate de sodium, la choline, Bergafat T-300, Qualitegg et Magnapac. Ces produits répondent à des fonctions spécifiques : régulation du pH ruminal, protection hépatique, apport énergétique, amélioration de la qualité de la coquille d'œuf ou soutien nutritionnel des cheptels. Leur technicité renforce la nécessité d'une traçabilité documentaire complète.

[1] Documents internes et portefeuille produits de la SARL ANAAMFEED.

La troisième famille regroupe les phosphates minéraux, en particulier le phosphate monocalcique et le phosphate bicalcique. Ces produits constituent des sources de phosphore et de calcium indispensables au développement osseux et à la productivité générale des cheptels. La quatrième famille regroupe les noyaux nutritionnels, vitamines et prémix, tandis que la cinquième concerne les aliments d'allaitement destinés aux jeunes ruminants.

Tableau N°10 : Classification du portefeuille produits de la SARL ANAAMFEED

Famille de produits	Exemples	Utilité principale
Acides aminés essentiels	L-Lysine HCl, DL-Méthionine, L-Thréonine	Nutrition de précision, synthèse protéique, croissance et indice de consommation
Correcteurs rumino-intestinaux et spécialités	Bicarbonate de sodium, Choline, Bergafat T-300, Qualitegg, Magnapac	Régulation physiologique, énergie, qualité des productions animales
Phosphates minéraux	Phosphate monocalcique et bicalcique	Apport de calcium et phosphore, développement osseux et productivité
Noyaux nutritionnels et prémix	Noyaux 0,1 %, CMV DSM, vitamines et oligo-éléments	Sécurisation des apports nutritionnels et prévention des carences
Aliments d'allaitement	Denkamilk Optima, Celtilait CMP+ DZ	Sécurisation du sevrage et alimentation des jeunes ruminants

Source : Établi par nous-même à partir du portefeuille produits de la SARL ANAAMFEED.

1.5. Cartographie géographique des approvisionnements

L'analyse des flux d'approvisionnement de la SARL ANAAMFEED montre que l'entreprise s'appuie sur un réseau de fournisseurs répartis sur plusieurs zones géographiques. Cette diversification répond à la fois à une logique de spécialisation industrielle et à une logique de sécurisation. Chaque zone géographique présente des avantages spécifiques selon les produits, les coûts, la disponibilité, la qualité technique ou la proximité logistique.[1]

L'axe asiatique, principalement la Chine, représente un pôle majeur pour certains acides aminés et pour le bicarbonate de sodium. Des fournisseurs tels que Henan Chia Tai Biochemistry, Good Wheel Industry ou Shenzhen A.Y.A Co., Ltd. sont associés à des produits comme la L-Lysine, la L-Thréonine ou le sodium bicarbonate. Cet axe offre souvent des capacités de production importantes, mais il expose l'entreprise à des délais maritimes longs, à la volatilité du fret et aux risques géopolitiques affectant les routes internationales.

[1] Documents internes de la SARL ANAAMFEED ; CHRISTOPHER, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management, 5th edition, London : Pearson UK.

L'Europe de l'Ouest constitue un deuxième axe stratégique. L'entreprise y trouve des fournisseurs spécialisés dans les acides aminés de haute technicité, les graisses végétales et certains laits d'allaitement. L'Allemagne, les Pays-Bas et la France sont particulièrement présents dans ce portefeuille. L'Europe du Sud, notamment l'Italie, intervient pour les micro-ingrédients, les noyaux vitaminiques et certains phosphates minéraux. Enfin, le Maghreb, notamment la Tunisie, représente un axe de proximité permettant de réduire certains risques liés au transport long-courrier.

Cette cartographie révèle que la sécurisation des flux ne peut pas reposer sur un fournisseur ou une zone unique. La dépendance excessive envers une seule région peut fragiliser l'entreprise en cas de crise énergétique, de fermeture d'usine, de hausse du fret ou de restrictions d'exportation. La diversification géographique devient donc un levier de continuité d'activité.

Tableau N°11 : Cartographie géographique des principaux approvisionnements

Zone d'approvisionnement	Produits concernés	Intérêt stratégique	Risque principal
Asie - Chine	L-Lysine, L-Thréonine, Bicarbonate de sodium	Capacité de production élevée et prix compétitifs	Fret maritime long, volatilité des coûts et risques géopolitiques
Europe de l'Ouest	Acides aminés de spécialité, graisses végétales, laits d'allaitement	Technicité, qualité et fournisseurs de référence	Risque de rupture en cas de crise énergétique ou industrielle
Europe du Sud	Noyaux vitaminiques, micro-ingrédients, phosphates	Spécialisation industrielle et proximité relative	Délais administratifs et dépendance aux fournisseurs spécialisés
Maghreb - Tunisie	Phosphates, bicarbonate de sodium	Proximité géographique et réduction du délai de transport	Capacité limitée selon les volumes demandés

Source : Établi par nous-même à partir de la cartographie des fournisseurs de la SARL ANAAMFEED.

1.6. Cartographie pas-à-pas d'une opération type d'importation

Une opération d'importation au sein de la SARL ANAAMFEED suit une succession d'étapes interdépendantes. Le processus commence généralement par la réception d'une facture proforma émise par le fournisseur étranger. Ce document précise la nature du produit, la quantité, le prix unitaire, les conditions de paiement, le pays d'origine et l'Incoterm retenu. Dans plusieurs opérations, l'entreprise privilégie l'Incoterm FOB afin de conserver la maîtrise du choix de l'armateur, du taux de fret et du suivi logistique.[1]

[1] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce : ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Paris : ICC Publication N°723E.

Avant d'engager le transport, la facture proforma est transmise à la banque en Algérie pour l'ouverture du dossier de domiciliation. Cette étape est essentielle, car elle permet d'encadrer la sortie de devises et de lier l'opération commerciale à une importation réelle. Une fois la domiciliation obtenue, le service import-export mandate le commissionnaire de transport pour réserver l'espace maritime auprès d'une compagnie maritime. Après le chargement des conteneurs à bord du navire, le connaissement maritime, ou Bill of Lading, est émis.[1]

Pendant le transit maritime, la liasse documentaire originale est transmise à la banque de l'entreprise, notamment lorsque le paiement est organisé par crédit documentaire ou remise documentaire. À l'arrivée du navire au port algérien, l'agent maritime émet l'avis d'arrivée. Le commissionnaire en douane agréé prépare alors la déclaration en douane, liquide les droits et taxes et suit le dossier jusqu'à l'obtention du Bon à Enlever.[2]

Compte tenu de la nature zootechnique et sanitaire des produits importés, les cargaisons sont souvent soumises à des inspections vétérinaires ou à des contrôles de conformité. Des échantillons peuvent être prélevés pour analyse en laboratoire. Cette étape représente un point sensible du processus, car elle peut prolonger la durée d'immobilisation des conteneurs au port et générer des frais de surestaries si la franchise accordée par l'armateur est dépassée.[3]

Tableau N°12 : Étapes d'une opération type d'importation

Étape	Acteur principal	Document ou action	Risque associé
1. Facture proforma	Fournisseur et service import-export	Prix, quantité, Incoterm, origine, conditions de paiement	Erreur de libellé ou information incomplète
2. Domiciliation bancaire	Banque et service financier	Ouverture du dossier d'importation	Retard bancaire ou demande de justification
3. Réservation maritime	Commissionnaire de transport	Booking auprès de l'armateur	Hausse du fret ou manque d'espace disponible
4. Embarquement	Fournisseur, transitaire, armateur	Émission du Bill of Lading	Retard d'embarquement ou erreur sur le connaissement

[1] BANQUE D'ALGÉRIE. Règlement n°07-01 du 3 février 2007, op. cit.
[2] CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007). Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600), Paris : ICC Publication N°600 ; DEBYSER, M. (2021). Le Crédit Documentaire et la Remise Documentaire : Guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international, Paris : Éditions L'Harmattan.
[3] MINISTÈRE DU COMMERCE (ALGÉRIE). Décret exécutif n°05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières ; MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (ALGÉRIE). Arrêté interministériel relatif au contrôle vétérinaire et phytosanitaire à l'importation.

5. Transit maritime	Armateur et service import-export	Suivi du navire et préparation documentaire	Retard de route ou changement d'itinéraire
6. Arrivée au port	Agent maritime et CAD	Avis d'arrivée, déclaration en douane	Congestion, contrôle ou inspection
7. Contrôles et analyses	Services vétérinaires, Ministère du Commerce	Certificats, prélèvements, conformité	Blocage, contre-analyse et surestaries
8. Livraison finale	CAD, transporteur local, entrepôt	Bon à Enlever et acheminement vers Mila	Retard d'enlèvement ou frais de détention

Source : Établi par nous-même à partir du processus import-export observé dans l'entreprise.

2. Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche représente l'ensemble des choix scientifiques retenus pour répondre à la problématique posée. Dans ce mémoire, la démarche adoptée vise à comprendre comment la SARL ANAAMFEED organise ses opérations import-export afin d'assurer la continuité de son activité. Elle repose sur une approche qualitative, descriptive et analytique, adaptée à l'étude d'un processus organisationnel complexe où interviennent les fournisseurs, les banques, les transitaires, les administrations de contrôle et les services internes de l'entreprise.

2.1. Choix de la méthode de recherche

Le choix d'une approche qualitative se justifie par la nature du sujet. L'organisation des opérations import-export ne peut pas être étudiée uniquement à travers des chiffres ; elle nécessite l'analyse des pratiques, des documents, des interactions entre services et des difficultés rencontrées dans le déroulement réel des opérations. Dans le cas de la SARL ANAAMFEED, cette approche permet de comprendre comment le service import-export anticipe les exigences documentaires, suit les expéditions maritimes, prépare la domiciliation bancaire et réagit face aux blocages portuaires ou réglementaires.[1]

La recherche est également descriptive, car elle présente le fonctionnement du service import-export, les étapes du processus d'importation, les responsabilités des intervenants et les documents mobilisés. Elle est enfin analytique, car elle cherche à identifier les causes des dysfonctionnements observés, leurs effets sur la continuité de l'activité et les solutions susceptibles d'améliorer la performance du processus. Cette combinaison reprend la méthodologie utilisée dans le mémoire et l'applique au terrain réel de l'entreprise d'accueil.

L'étude de cas a été retenue comme stratégie de recherche, car elle permet d'étudier un phénomène dans son contexte réel. Elle est particulièrement adaptée lorsque le chercheur souhaite comprendre un processus organisationnel en profondeur, en mobilisant plusieurs sources d'information. Dans ce travail, le cas de la SARL ANAAMFEED est pertinent parce que l'entreprise importe des intrants techniques sensibles, soumis à des contraintes logistiques, financières, douanières et sanitaires.

2.2. Outils de collecte des données

La collecte des données s'appuie sur trois outils principaux : l'observation directe, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs. L'observation directe permet de suivre le déroulement des opérations et de

[1] YIN, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods, 6th edition, Thousand Oaks : Sage Publications.

comprendre le rôle de chaque service. L'analyse documentaire permet d'examiner les supports utilisés dans les opérations import-export. L'entretien semi-directif permet de recueillir les perceptions des acteurs et d'identifier les difficultés non visibles dans les documents.[1]

Les documents consultés peuvent comprendre les factures proforma, les factures définitives, les connaissements maritimes, les listes de colisage, les certificats d'origine, les certificats sanitaires ou vétérinaires, les dossiers de domiciliation bancaire, les déclarations douanières, les factures de fret, les avis d'arrivée, les bons à enlever, les bons de réception et les échanges avec les transitaires, les banques ou le commissionnaire en douane agréé.

Les entretiens semi-directifs permettent d'organiser la discussion autour de thèmes préalablement définis, tout en laissant à l'interviewé la liberté d'expliquer son expérience. Cette méthode est adaptée pour comprendre les blocages, les retards, les causes de surestaries, les contraintes bancaires, les effets des programmes prévisionnels semestriels et les pratiques d'anticipation mises en place par l'entreprise.

Tableau N°13 : Sources de collecte des données

Source	Contenu observé ou analysé	Apport pour la recherche
Observation interne	Suivi des dossiers import, coordination, contrôle documentaire	Comprendre le fonctionnement réel du service import-export
Documents commerciaux	Facture proforma, facture commerciale, packing list, certificats	Identifier les exigences documentaires et les risques d'écart
Documents logistiques	Booking, Bill of Lading, avis d'arrivée, documents armateurs	Analyser les délais, le transport et les risques de surestaries
Documents bancaires	Domiciliation, crédit documentaire, remise documentaire, justificatifs	Étudier le lien entre paiement, conformité et disponibilité des documents
Échanges professionnels	Discussions avec acteurs internes et externes	Interpréter les causes et les solutions des incidents

Source : Établi par nous-même à partir de la méthodologie de l'étude de cas.

2.3. Population ciblée et déroulement de l'enquête

La population ciblée par l'étude est constituée des acteurs impliqués directement ou indirectement dans les opérations import-export de la SARL ANAAMFEED. Il s'agit principalement du service import-export, du service financier, des responsables chargés des achats internationaux, du commissionnaire en douane agréé, des transitaires, ainsi que des acteurs internes liés au stockage et au suivi de la disponibilité des produits. Cette diversité permet de saisir l'opération dans sa dimension transversale.

[1] QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales, 4e édition, Paris : Dunod.

Le déroulement de l'enquête suit trois étapes. La première étape consiste à prendre connaissance de l'organisation générale de l'entreprise, de son secteur d'activité et de son portefeuille de produits. La deuxième étape consiste à collecter les documents relatifs aux opérations d'importation et aux incidents observés. La troisième étape consiste à analyser les informations recueillies afin d'identifier les principaux dysfonctionnements, d'en mesurer les conséquences logistiques et financières et de formuler des recommandations adaptées.

Afin de préserver la confidentialité des informations internes, certaines données sensibles relatives aux prix, aux marges, aux fournisseurs ou aux conditions contractuelles sont utilisées avec prudence. L'analyse privilégie les faits opérationnels nécessaires à la compréhension du processus, sans compromettre les informations stratégiques de l'entreprise. Cette précaution permet de respecter les exigences professionnelles tout en conservant la valeur scientifique de l'étude.[1]

2.4. Hypothèses, variables et grille d'analyse

La recherche repose sur les hypothèses formulées dans l'introduction générale. La première hypothèse considère que la maîtrise de la conformité documentaire et le choix d'un Incoterm adapté réduisent les risques de blocage administratif et douanier. La deuxième hypothèse considère que la coordination avec les prestataires logistiques permet de réduire les coûts imprévus, notamment les surestaries et les frais de détention. La troisième hypothèse considère que la formalisation des procédures et le suivi des opérations renforcent la continuité de l'activité.

Les variables analysées sont principalement : le délai de traitement documentaire, le délai bancaire, le délai de transit maritime, le délai de dédouanement, le niveau des coûts imprévus, le ratio coût du fret sur valeur FOB, le nombre de jours de franchise consommés, le montant des surestaries, le degré de coordination entre les acteurs et l'existence ou non de procédures formalisées. Ces variables permettent de relier les pratiques observées à la problématique centrale du mémoire.

La grille d'analyse retenue permet d'étudier chaque opération selon quatre dimensions : une dimension documentaire, une dimension logistique, une dimension financière et une dimension organisationnelle. Cette structuration facilite l'identification des causes de blocage et la formulation de recommandations adaptées. Elle permet également de rapprocher les résultats du terrain des apports théoriques de la bibliographie mobilisée dans les deux premiers chapitres, notamment les travaux relatifs au management des opérations

[1] Documents internes de la SARL ANAAMFEED ; données collectées dans le cadre de l'observation et des entretiens réalisés au sein de l'entreprise.

import-export, aux Incoterms, au crédit documentaire, à la logistique internationale et à la gestion des risques de chaîne d'approvisionnement

3. Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section constitue le cœur empirique du chapitre. Elle analyse les principaux dysfonctionnements observés dans les opérations import-export de la SARL ANAAMFEED. Les résultats sont présentés à partir de quatre cas représentatifs : la volatilité des frets maritimes asiatiques, la rupture d'approvisionnement en acides aminés, les contraintes liées aux programmes prévisionnels semestriels et les frais de surestaries portuaires. Chaque cas permet de comprendre comment un incident externe ou administratif peut perturber la continuité de l'activité.

3.1. Cas N°1 : Volatilité des frets maritimes asiatiques et impact bancaire

Le premier cas concerne l'impact de la volatilité des taux de fret maritime sur une opération d'importation réalisée sous Incoterm FOB depuis la Chine. Dans ce type d'opération, l'entreprise conserve la maîtrise du choix de l'armateur et du coût du transport principal. Cette maîtrise peut être avantageuse lorsque le marché du fret est stable, mais elle expose directement l'entreprise aux hausses brutales des taux lorsque les routes maritimes sont perturbées.

Dans le cas observé, l'escalade des tensions géopolitiques au Moyen-Orient a provoqué une instabilité des routes maritimes traditionnelles. Les armateurs ont appliqué des déviations nautiques, des surcharges d'urgence et des Peak Season Surcharges. Pour éviter une rupture de stock critique sur le marché national, la SARL ANAAMFEED a dû accepter un coût de fret exceptionnel de 44 000 USD pour une marchandise dont la valeur FOB était de 88 000 USD.[1]

Ce montant représente 50 % de la valeur FOB de la cargaison. Une telle proportion a déclenché des alertes au niveau de l'institution bancaire algérienne, car un fret très élevé peut être interprété comme un risque de surfacturation ou de transfert illicite de capitaux. L'incident montre que le risque logistique peut devenir un risque bancaire et réglementaire. Le dossier a nécessité une justification technique et financière détaillée afin de prouver que le coût du transport résultait des conditions réelles du marché maritime international.[2]

L'impact financier de ce cas est double. D'une part, le coût du transport augmente directement le coût de revient de la marchandise. D'autre part, les droits et taxes à l'importation étant calculés sur la base de la

[1] CNUCED/UNCTAD. (2024). Étude sur les transports maritimes 2024 : Résilience face aux crises et volatilité du fret, Genève : Publications des Nations Unies ; RODRIGUE, J. P. et NOTTEBOOM, T. (2021). « The sustainability of maritime supply chains under geopolitical disruptions and peak season pressures », Maritime Policy & Management, vol. 48, n°3, pp. 289-305.
[2] BANQUE D'ALGÉRIE. Règlement n°07-01 du 3 février 2007, op. cit.

valeur CAF, l'augmentation du fret accroît également l'assiette taxable. Le surcoût ne se limite donc pas au paiement de l'armateur ; il se répercute aussi sur la trésorerie en dinars au moment du dédouanement.

Tableau N°14 : Analyse du cas N°1 - Volatilité du fret maritime

Élément	Constat
Produit concerné	Bicarbonate de sodium et acides aminés importés d'Asie
Incoterm utilisé	FOB, avec maîtrise du choix de l'armateur par l'importateur
Valeur FOB	88 000 USD
Coût du fret observé	44 000 USD
Ratio fret / FOB	50 %
Conséquence bancaire	Demande de justification en raison du caractère exceptionnel du coût
Conséquence financière	Hausse du coût de revient, augmentation de la valeur CAF et pression sur la trésorerie

Source : Établi par nous-même à partir du cas réel observé au sein de la SARL ANAAMFEED.

3.2. Cas N°2 : Rupture de l'offre européenne d'acides aminés

Le deuxième cas concerne la rupture de l'offre d'acides aminés sur le marché européen. La SARL ANAAMFEED s'approvisionne auprès de fournisseurs spécialisés en Allemagne et aux Pays-Bas pour certains additifs zootechniques de haute pureté, notamment la DL-Méthionine 99 % et la L-Lysine HCl. Ces fournisseurs disposent d'une expertise industrielle reconnue, mais leur concentration géographique crée un risque de dépendance.

La crise énergétique européenne et certains incidents techniques sur les sites de production ont conduit des fabricants à invoquer la force majeure et à réduire ou suspendre temporairement leurs exportations vers l'Afrique du Nord. Cette situation a mis en évidence la vulnérabilité liée au mono-sourcing ou à une dépendance trop forte envers une même zone d'approvisionnement.[1]

Pour une entreprise comme ANAAMFEED, l'absence de livraison sur ces molécules techniques peut avoir des conséquences immédiates. Les acides aminés sont intégrés dans les programmes de formulation des aliments. Leur indisponibilité peut perturber les clients industriels, provoquer des retards de production et affaiblir la crédibilité commerciale de l'entreprise. La rupture d'approvisionnement n'est donc pas seulement un problème d'achat ; elle touche la continuité de la chaîne de valeur.

La réponse de l'entreprise a consisté à réorienter rapidement une partie des flux vers des fournisseurs asiatiques certifiés. Cette solution de substitution a permis de capter des volumes alternatifs. Toutefois, elle a également renforcé l'exposition au transport long-courrier et à la volatilité du fret. Le cas montre que la

[1] CHRISTOPHER, M. (2016), op. cit.

diversification géographique doit être pensée de manière équilibrée : elle réduit le risque industriel européen, mais elle doit être accompagnée d'une stratégie logistique adaptée.

3.3. Cas N°3 : Programmes prévisionnels semestriels et délais administratifs

Le troisième cas porte sur les barrières administratives liées à la validation des programmes prévisionnels semestriels d'importation. Dans un objectif de régulation des importations et de suivi de la balance commerciale, les autorités exigent la présentation et la validation de programmes prévisionnels avant la domiciliation de certains dossiers. Cette mesure modifie le calendrier des achats internationaux et impose à l'entreprise une anticipation plus importante.

Pour la SARL ANAAMFEED, les délais de préparation, de dépôt, de traitement et d'ajustement de ces programmes ont ralenti plusieurs opérations. Les embarquements prévus ont été décalés de plusieurs semaines, ce qui a provoqué des tensions sur les stocks disponibles. Dans un secteur où les produits importés sont intégrés aux formulations des aliments du bétail, un retard de quelques semaines peut suffire à perturber les clients industriels.

Ce cas met en évidence un goulot d'étranglement réglementaire. Même lorsque le fournisseur est prêt, que le prix est négocié et que le transport peut être organisé, l'opération ne peut pas avancer si l'autorisation ou le programme prévisionnel n'est pas validé. La continuité de l'activité dépend donc aussi de la capacité de l'entreprise à anticiper les formalités administratives nationales.

La solution préconisée consiste à renforcer la cellule de veille institutionnelle et à préparer les programmes prévisionnels au moins 60 jours avant les besoins réels. Il est également recommandé d'abandonner une logique de flux tendus pour les produits critiques et de constituer un stock de sécurité couvrant 4 à 6 semaines de consommation. Cette marge de sécurité permet d'absorber les retards administratifs sans provoquer de rupture immédiate.[1]

3.4. Cas N°4 : Surestaries portuaires et pertes sur marge

Le quatrième cas concerne les frais de surestaries et de détention portuaire générés par l'immobilisation prolongée des conteneurs. Une cargaison d'acides aminés importée par la SARL ANAAMFEED a été bloquée au port en raison d'une divergence mineure entre les libellés de la liasse documentaire émise par le fournisseur et les exigences textuelles des services vétérinaires. Cette divergence a nécessité l'obtention de rectificatifs originaux et la réalisation de contre-analyses en laboratoire.

[1] Documents internes de la SARL ANAAMFEED ; MINISTÈRE DU COMMERCE (ALGÉRIE), op. cit.

Le délai nécessaire pour résoudre l'anomalie a dépassé les 10 jours de franchise accordés par la compagnie maritime. Les conteneurs sont donc restés immobilisés au terminal au-delà du délai gratuit, ce qui a généré une facture de surestaries et de détention de 18 000 USD. Cette somme représente une perte financière directe, car elle ne correspond pas à une valeur ajoutée commerciale et ne peut pas être facilement répercutée sur le client final.[1]

L'analyse de ce cas montre que les coûts invisibles peuvent affecter fortement la rentabilité d'une opération. Au moment de la négociation, le prix d'achat et le fret peuvent paraître maîtrisés, mais une erreur documentaire, une inspection prolongée ou une contre-analyse peut transformer l'opération en dossier déficitaire. Les surestaries réduisent directement la marge et immobilisent la trésorerie.

La solution opérationnelle consiste à mettre en place un protocole de vérification électronique anticipée de la liasse documentaire avec le commissionnaire en douane agréé avant le départ du navire. L'entreprise doit également négocier avec les armateurs des extensions de franchise de 14 à 21 jours, notamment pour les produits soumis à contrôle vétérinaire ou analyse. Cette mesure permet de réduire l'exposition aux pénalités portuaires.

Tableau N°15 : Synthèse des quatre dysfonctionnements observés

Cas	Problème principal	Cause dominante	Impact sur l'entreprise	Solution recommandée
Cas 1	Explosion du fret asiatique	Tensions géopolitiques et surcharges maritimes	Hausse du coût de revient, alerte bancaire, pression fiscale via la valeur CAF	Justification bancaire, suivi des indices de fret, diversification vers des sources de proximité
Cas 2	Rupture d'acides aminés européens	Crise énergétique et force majeure industrielle	Risque de rupture chez les clients industriels	Double sourcing Europe/Asie et qualification de fournisseurs alternatifs
Cas 3	Retards de programmes prévisionnels	Délais administratifs et validation préalable	Décalage des embarquements, tension sur les stocks	Veille institutionnelle, dépôt anticipé, stock de sécurité de 4 à 6 semaines
Cas 4	Surestaries portuaires	Divergence documentaire et contrôle	Pénalité de 18 000 USD et baisse de la marge	Pré-contrôle documentaire, free time 14 à 21

[1] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », Journal of Shipping and Trade, vol. 4, n°2, pp. 45-61 ; PAGANO, A. M. et LIAMINE, M. (2020). « Managing logistics risks in North African ports: administrative bottlenecks and demurrage mitigation strategies », International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 23, n°4, pp. 312-329.

		vétérinaire prolongé		jours, protocole avec CAD

Source : Établi par nous-même à partir de l'analyse des incidents observés au sein de la SARL ANAAMFEED.

3.5. Analyse quantitative et financière des dysfonctionnements

L'analyse financière des dysfonctionnements montre que les risques import-export ne se traduisent pas uniquement par des retards. Ils modifient aussi le coût de revient, la trésorerie et la marge. Deux incidents sont particulièrement significatifs : la hausse exceptionnelle du fret dans le cas N°1 et les surestaries portuaires dans le cas N°4.[1]

Dans le cas N°1, le fret de 44 000 USD pour une valeur FOB de 88 000 USD porte le ratio fret / FOB à 50 %. Cette proportion est élevée et modifie la structure du coût de revient. En outre, la valeur CAF servant de base au calcul des droits et taxes augmente mécaniquement. Ainsi, la hausse du fret produit un effet multiplicateur : elle augmente le coût logistique, elle mobilise plus de devises, elle peut déclencher des contrôles bancaires et elle accroît les droits et taxes à payer en dinars.

Dans le cas N°4, la pénalité de 18 000 USD constitue une charge nette. Elle ne correspond ni à un achat de marchandise, ni à un service créateur de valeur pour le client. Elle réduit directement la marge de l'opération. Comme le marché national est concurrentiel et sensible au prix, l'entreprise ne peut pas toujours répercuter ce coût sur le prix de vente. Cette situation confirme que les surestaries doivent être considérées comme un risque financier majeur.

L'analyse des délais montre également que les principaux goulots d'étranglement se situent au niveau de la validation administrative, du traitement bancaire, du passage portuaire et des inspections. Ces étapes sont critiques parce qu'elles dépendent d'acteurs externes. L'entreprise ne peut pas les supprimer, mais elle peut réduire leur impact par l'anticipation, la préparation documentaire et le suivi régulier des dossiers.

Tableau N°16 : Impacts financiers directs des incidents observés

Indicateur	Cas N°1 : Fret asiatique	Cas N°4 : Surestaries
Montant observé	44 000 USD de fret	18 000 USD de pénalités
Base de comparaison	Valeur FOB de 88 000 USD	Franchise portuaire dépassée
Ratio ou nature de l'impact	Fret = 50 % de la valeur FOB	Charge nette imputée sur la marge
Effet sur la trésorerie	Besoin accru en devises et taxes plus élevées	Sortie de trésorerie non prévue
Effet sur le coût de revient	Augmentation de la valeur CAF et du prix d'entrée	Augmentation du coût logistique unitaire
Risque associé	Alerte bancaire et blocage temporaire du dossier	Diminution directe du résultat de l'opération

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit. ; DEBYSER, M. (2021), op. cit.

Source : Établi par nous-même à partir des données communiquées dans l'étude de cas.

3.6. Interprétation générale des résultats

Les résultats obtenus montrent que la continuité de l'activité d'une entreprise importatrice ne dépend pas d'un seul facteur. Elle dépend d'un système complet composé de fournisseurs, de documents, de banques, de prestataires logistiques, d'autorités de contrôle et de procédures internes. Lorsqu'un maillon de ce système est affaibli, l'ensemble de l'opération peut être ralenti ou devenir plus coûteux.[1]

Le premier enseignement concerne la centralité du document. Dans les opérations import-export, les marchandises circulent physiquement, mais les décisions administratives, bancaires et douanières reposent sur les documents. Une divergence de libellé, une erreur de certificat ou un document transmis tardivement peut provoquer un blocage même si la marchandise est conforme. La maîtrise documentaire doit donc être déplacée vers l'amont de l'opération, avant l'embarquement.[2]

Le deuxième enseignement concerne la dépendance géographique. La SARL ANAAMFEED s'approvisionne auprès de fournisseurs européens, asiatiques, italiens et tunisiens. Cette diversification est nécessaire, mais elle doit être organisée de manière stratégique. Une dépendance excessive envers l'Europe expose l'entreprise au risque industriel et énergétique ; une dépendance excessive envers l'Asie l'expose au fret long-courrier et aux crises maritimes. L'équilibre entre zones d'approvisionnement devient donc un enjeu de résilience.

Le troisième enseignement concerne la nécessité d'un pilotage par indicateurs. Les incidents observés ne peuvent pas être gérés uniquement de manière réactive. L'entreprise doit suivre des indicateurs tels que le ratio fret / FOB, le délai de traitement bancaire, le nombre de jours de franchise consommés, le délai de passage portuaire, le délai d'obtention des autorisations et le niveau de stock des produits critiques. Ces indicateurs permettent d'anticiper les risques avant qu'ils ne produisent des pertes financières.[3]

3.7. Recommandations et plan d'action

À partir des résultats observés, plusieurs recommandations peuvent être proposées afin de sécuriser durablement les flux import-export de la SARL ANAAMFEED. La première recommandation consiste à formaliser un protocole de pré-contrôle documentaire. Avant chaque embarquement, les copies électroniques de la facture, du packing list, du certificat d'origine, des certificats sanitaires ou vétérinaires et du connaissement provisoire doivent être vérifiées par le service import-export et le commissionnaire en

[1] CHRISTOPHER, M. (2016), op. cit. ; MENTZER, J. T., DEWITT, W. et KEEBLES, J. S. (2001). « Defining Supply Chain Management », Journal of Business Logistics, vol. 22, n°2, pp. 1-25.
[2] DEBYSER, M. (2021), op. cit. ; CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007), op. cit.
[3] MENTZER, J. T., DEWITT, W. et KEEBLES, J. S. (2001), op. cit.

douane agréé. Cette démarche permet de corriger les anomalies avant que les documents originaux ne soient transmis à la banque.[1]

La deuxième recommandation concerne la négociation avec les armateurs. Les produits importés par l'entreprise sont souvent soumis à des contrôles à l'arrivée. Une franchise standard de 10 jours peut être insuffisante lorsque des analyses en laboratoire sont exigées. L'entreprise doit donc utiliser son volume d'affaires annuel pour négocier des accords-cadres prévoyant un free time de 14 à 21 jours. Cette mesure réduit l'exposition aux surestaries et améliore la prévisibilité des coûts logistiques.[2]

La troisième recommandation porte sur la mise en place d'un tableau de bord de gestion des risques import-export. Cet outil doit suivre les opérations en cours, les délais de transport, les jours de franchise consommés, les documents manquants, les alertes bancaires, les coûts prévus et les coûts réels. Il doit permettre au service import-export d'identifier rapidement les dossiers à risque et de déclencher des actions correctives.

La quatrième recommandation concerne la politique d'achat et de stockage. Pour les produits les plus critiques, notamment les acides aminés, les noyaux et les prémix, il est recommandé de constituer un stock de sécurité couvrant 4 à 6 semaines de consommation. Cette réserve permet d'absorber les retards liés aux autorisations, aux blocages portuaires ou aux ruptures fournisseurs sans interrompre l'approvisionnement des clients.[3]

La cinquième recommandation concerne la formation continue du personnel import-export. Les règles douanières, les exigences bancaires, les procédures de conformité et les pratiques maritimes évoluent régulièrement. Des séances de formation interne doivent être organisées afin de maintenir un niveau d'expertise opérationnelle élevé et de réduire les erreurs documentaires.[4]

Tableau N°17 : Plan d'action recommandé pour la SARL ANAAMFEED

Action	Objectif	Responsable	Priorité
Pré-contrôle électronique de la liasse documentaire	Corriger les erreurs avant embarquement et éviter les réserves	Service import-export + CAD	Très élevée
Négociation du free time avec les armateurs	Réduire les frais de surestaries et de détention	Direction + service import-export	Très élevée
Tableau de bord des risques import-export	Suivre les délais, coûts, documents et alertes	Service import-export	Élevée

[1] BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019), op. cit.
[2] CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019), op. cit. ; PAGANO, A. M. et LIAMINE, M. (2020), op. cit.
[3] CHRISTOPHER, M. (2016), op. cit.
[4] LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020), op. cit.

Stock de sécurité 4 à 6 semaines	Protéger les clients contre les ruptures d'approvisionnement	Direction commerciale + achats	Élevée
Double sourcing Europe/Asie/Maghreb	Réduire la dépendance envers une seule zone	Achats internationaux	Élevée
Formation continue réglementaire	Renforcer la maîtrise des procédures bancaires, douanières et sanitaires	Direction + service import-export	Moyenne à élevée

Source : Établi par nous-même à partir des recommandations issues de l'analyse empirique.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre a permis de présenter le cadre pratique de la recherche à travers l'étude de la SARL ANAAMFEED, entreprise importatrice spécialisée dans les intrants destinés à la nutrition et à la santé animale. La première section a montré que l'entreprise occupe une position stratégique dans la filière animale algérienne. Son activité repose sur un portefeuille de produits techniques et sur un réseau international de fournisseurs répartis entre l'Asie, l'Europe de l'Ouest, l'Europe du Sud et le Maghreb. Cette organisation lui permet de répondre aux besoins du marché national, mais elle l'expose également à des risques logistiques, réglementaires et financiers.

La deuxième section a exposé la méthodologie adoptée. L'approche qualitative, descriptive et analytique a permis d'étudier le processus import-export dans son contexte réel. L'observation, l'analyse documentaire et l'étude des incidents ont fourni une base solide pour comprendre les causes des retards, des blocages et des surcoûts. Cette démarche a montré que l'étude de cas est particulièrement adaptée pour analyser une fonction transversale comme l'import-export.

La troisième section a analysé quatre dysfonctionnements majeurs : la volatilité du fret maritime asiatique, la rupture d'approvisionnement européenne, les délais liés aux programmes prévisionnels semestriels et les frais de surestaries portuaires. Ces cas montrent que les risques import-export sont interdépendants. Un problème logistique peut devenir un problème bancaire ; une erreur documentaire peut produire une perte financière ; un retard administratif peut provoquer une rupture de stock ; une dépendance géographique peut affaiblir la continuité de l'activité.

En définitive, l'étude montre que la continuité de l'activité ne dépend pas uniquement de la capacité de l'entreprise à acheter des produits à l'étranger. Elle dépend surtout de sa capacité à anticiper, coordonner, contrôler et piloter l'ensemble de la chaîne import-export. La mise en place d'un pré-contrôle documentaire, la négociation de franchises portuaires plus longues, le suivi des indicateurs de risque, la diversification des fournisseurs et la constitution de stocks de sécurité constituent des leviers essentiels pour renforcer la résilience de la SARL ANAAMFEED.

Ainsi, l'étude de cas confirme l'idée centrale du mémoire : les opérations import-export contribuent à la continuité de l'activité lorsqu'elles sont organisées comme un processus structuré et anticipatif. À l'inverse, lorsqu'elles sont gérées de manière réactive, elles peuvent devenir une source de retards, de surcoûts et de fragilité pour l'entreprise.[1]

[1] Documents internes de la SARL ANAAMFEED ; analyse élaborée par nous-même à partir de l'étude de cas.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Au terme de ce travail, il apparaît que les opérations import-export constituent une fonction essentielle dans la continuité de l'activité des entreprises importatrices. Elles ne se résument pas à l'achat de marchandises à l'étranger, mais correspondent à un processus structuré qui mobilise plusieurs dimensions : commerciale, logistique, financière, documentaire, douanière et réglementaire. La réussite d'une opération internationale dépend donc de la capacité de l'entreprise à coordonner efficacement les acteurs impliqués, à anticiper les risques et à maîtriser les procédures exigées à chaque étape du processus.

La partie théorique de ce mémoire a permis de montrer que le commerce international repose sur des fondements économiques solides, mais que sa mise en œuvre opérationnelle demeure complexe. Les théories du commerce international expliquent l'intérêt de la spécialisation, de l'ouverture des marchés et de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales. Toutefois, dans la pratique, ces avantages peuvent être fragilisés par des coûts logistiques élevés, des retards d'acheminement, des divergences documentaires, des contraintes bancaires, des inspections de conformité ou des blocages administratifs. La performance import-export doit donc être appréciée à travers le coût, la qualité, le délai, la sécurité et la continuité de l'approvisionnement.

L'analyse des acteurs de l'import-export a également mis en évidence l'importance de la coordination entre les services internes de l'entreprise et les prestataires externes. Le service achats intervient en amont dans la sélection des fournisseurs et la négociation des conditions commerciales. Le service import-export assure le suivi opérationnel, la vérification documentaire et la coordination logistique. Le service financier prend en charge la domiciliation bancaire, le paiement international et l'évaluation du coût complet. Les transitaires, armateurs, commissionnaires en douane, banques et services de contrôle participent quant à eux à la réalisation concrète de l'opération. Toute défaillance dans l'un de ces maillons peut entraîner des retards, des surcoûts ou une rupture d'approvisionnement.

L'étude de cas consacrée à la SARL ANAAMFEED a permis de confronter ces éléments théoriques à une réalité professionnelle concrète. Cette entreprise, spécialisée dans l'importation et la distribution de produits destinés à la nutrition animale, dépend fortement de la régularité des flux internationaux. Les acides aminés, les prémix, les phosphates, les additifs techniques et les aliments d'allaitement constituent des intrants essentiels pour ses clients industriels et pour certaines filières

animales. Cette situation rend la continuité des approvisionnements particulièrement stratégique, car un retard ou une rupture peut affecter non seulement l'entreprise, mais également ses clients et partenaires.

L'analyse pratique a montré que la SARL ANAAMFEED est exposée à plusieurs risques majeurs. Le premier concerne la volatilité des frets maritimes, notamment sur les routes asiatiques, qui peut augmenter fortement le coût de revient et compliquer la justification bancaire des opérations. Le deuxième risque est lié à la dépendance envers certaines zones géographiques ou certains fournisseurs, notamment en cas de crise énergétique, industrielle ou géopolitique. Le troisième risque concerne les contraintes administratives nationales, telles que les programmes prévisionnels d'importation et les autorisations exigées avant la domiciliation bancaire. Le quatrième risque porte sur les surestaries portuaires, qui résultent souvent de retards documentaires, de contrôles sanitaires ou de divergences d'interprétation administrative.

Ces résultats confirment que la continuité de l'activité ne dépend pas seulement de la disponibilité financière ou commerciale de l'entreprise. Elle repose également sur la qualité de son organisation import-export, sur la rigueur de son suivi documentaire, sur la capacité d'anticipation de ses équipes et sur l'existence de solutions préventives permettant de limiter les effets des perturbations. Dans ce sens, l'organisation des opérations import-export contribue à la continuité de l'activité lorsqu'elle transforme une opération complexe et risquée en un processus maîtrisé, contrôlé et suivi.

Vérification des hypothèses

Les résultats obtenus permettent de vérifier les hypothèses formulées au début de notre recherche.

- La première hypothèse est confirmée, car l'étude a montré qu'une organisation rigoureuse des opérations import-export contribue positivement à la continuité de l'activité. La maîtrise des documents, des délais, des fournisseurs, du transport et des procédures bancaires permet de limiter les ruptures et les surcoûts.
- La deuxième hypothèse est également confirmée, dans la mesure où les dysfonctionnements logistiques, documentaires, bancaires et réglementaires identifiés au sein de la SARL

ANAAMFEED ont un impact direct sur les délais, les coûts et la disponibilité des produits importés.

- La troisième hypothèse est confirmée, car les solutions proposées, notamment la diversification des fournisseurs, la constitution de stocks de sécurité, la digitalisation documentaire et la mise en place d'un tableau de bord de suivi, constituent des leviers pertinents pour renforcer la résilience de l'entreprise.

Recommandations générales

À partir de l'analyse effectuée, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Il est d'abord nécessaire de renforcer la veille réglementaire et documentaire afin d'anticiper les exigences des banques, des douanes et des ministères de tutelle. Ensuite, l'entreprise doit développer l'envoi anticipé et la vérification électronique de la liasse documentaire avant l'embarquement des marchandises, afin de réduire les risques de blocage à l'arrivée. Il est également recommandé de diversifier les fournisseurs et les zones d'approvisionnement afin de limiter la dépendance envers un seul pays ou un seul partenaire.

La constitution de stocks de sécurité pour les produits critiques apparaît aussi comme une mesure importante pour éviter les ruptures en cas de retard maritime, de blocage administratif ou de difficulté bancaire. Enfin, la mise en place d'un tableau de bord de gestion des risques permettrait de suivre les indicateurs essentiels : délai de transit, jours de franchise consommés, coût du fret par rapport à la valeur FOB, statut documentaire, état de domiciliation bancaire et niveau de risque de surestaries.

Limites et perspectives de recherche

Comme tout travail de recherche, cette étude présente certaines limites. Elle s'est concentrée sur une seule entreprise, ce qui ne permet pas de généraliser automatiquement les résultats à l'ensemble des entreprises importatrices algériennes. De plus, certaines données financières et opérationnelles restent sensibles et ne peuvent pas toujours être présentées de manière détaillée. Enfin, l'analyse repose principalement sur une étude de cas qualitative, ce qui limite la mesure statistique de l'impact des dysfonctionnements sur la rentabilité.

Ces limites ouvrent la voie à de futures recherches. Il serait intéressant de comparer plusieurs entreprises importatrices appartenant à différents secteurs, d'analyser quantitativement le

coût des retards logistiques, ou encore d'étudier l'impact de la digitalisation douanière et bancaire sur la réduction des délais d'importation en Algérie. De telles recherches permettraient d'approfondir la compréhension du lien entre organisation import-export, maîtrise des risques et continuité de l'activité.

En définitive, ce mémoire a permis de démontrer que l'import-export constitue une fonction stratégique pour les entreprises dépendantes des marchés internationaux. Dans le cas de la SARL ANAAMFEED, la maîtrise des opérations d'importation représente une condition fondamentale pour assurer la disponibilité des produits, préserver la relation avec les clients, limiter les pertes financières et garantir la continuité de l'activité. La sécurisation des flux internationaux exige donc une approche proactive fondée sur l'anticipation, la coordination, la diversification, le contrôle permanent et l'amélioration continue des procédures.

Bibliographie

I. Ouvrages

BÉLIER, G. et DUFILHO, P. (2019). *Pratique du commerce international : réglementations, logistique, financements*, 12e édition, Paris : Dunod.

CHRISTOPHER, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*, 5th edition, London : Pearson UK.

DEBYSER, M. (2021). *Le crédit documentaire et la remise documentaire : guide opérationnel de sécurisation des paiements à l'international*, Paris : Éditions L'Harmattan.

GRIFFITH, A. (2018). *Risk Management in International Logistics*, New York : Routledge.

KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELITZ, M. (2022). *Économie internationale*, 12e édition, Paris : Pearson Education.

LEGRAND, G. et MARTINI, B. (2020). *Management des opérations de commerce international : importer / exporter*, 11e édition, Paris : Dunod.

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e édition, Paris : Dunod.

RICARDO, D. (1817). *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, traduction française, Paris : Flammarion, réédition 1999.

SMITH, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduction française, Paris : Gallimard, réédition 1976.

YIN, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications : Design and Methods*, 6th edition, Thousand Oaks : Sage Publications.

II. Articles scientifiques

CHANG, Y. T., KHAN, M. I. et KANO, M. (2019). « Port delays, demurrage fees, and their impact on international supply chain efficiency », *Journal of Shipping and Trade*, vol. 4, n° 2, pp. 45-61.

MENTZER, J. T., DEWITT, W. et KEEBLES, J. S. (2001). « Defining Supply Chain Management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, pp. 1-25.

PAGANO, A. M. et LIAMINE, M. (2020). « Managing logistics risks in North African ports : administrative bottlenecks and demurrage mitigation strategies », *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol. 23, n° 4, pp. 312-329.

RODRIGUE, J. P. et NOTTEBOOM, T. (2021). « The sustainability of maritime supply chains under geopolitical disruptions and peak season pressures », *Maritime Policy & Management*, vol. 48, n° 3, pp. 289-305.

III. Rapports et publications institutionnelles

BANQUE MONDIALE. (2023). *Connecting to Compete : Trade Logistics in the Global Economy – The Logistics Performance Index (LPI)*, Washington D.C. : World Bank Group.

CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2007). *Règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires (RUU 600)*, Paris : ICC Publication n° 600.

CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE (ICC). (2019). *Incoterms® 2020 – ICC rules for the use of domestic and international trade terms*, Paris : ICC Publication n° 723E.

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED/UNCTAD). (2024). *Étude sur les transports maritimes 2024 : résilience face aux crises et volatilité du fret*, Genève : Publications des Nations Unies.

ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (OMC). (2023). *Rapport sur le commerce mondial 2023 : la fragmentation des chaînes de valeur mondiales et la sécurité des approvisionnements*, Genève : Publications de l'OMC.

IV. Textes juridiques et réglementaires

BANQUE D'ALGÉRIE. *Règlement n° 07-01 du 3 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises*, Alger : Journal officiel de la République algérienne.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (Algérie). *Arrêté interministériel fixant les conditions de contrôle vétérinaire et phytosanitaire à l'importation des additifs, matières premières et aliments destinés à la nutrition animale*, Alger : Journal officiel.

MINISTÈRE DU COMMERCE (Algérie). *Décret exécutif n° 05-468 du 10 décembre 2005, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de contrôle de la conformité des produits importés aux frontières*, Alger : Journal officiel.

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE. *Code des douanes algérien, Loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée par la Loi n° 17-04 du 16 février 2017*, Alger : Imprimerie officielle.

V. Sources internes à l'entreprise

Documents internes, portefeuille produits et données d'observation de la SARL ANAAMFEED (entretiens et étude de cas, 2026).

Annexes

Annexe N°01 : GUIDE D'ENTRETIEN

- Structure d'accueil : SARL ANAAMFEED (Wilaya de Mila, Algérie).

- Profil de l'interlocuteur : Chargé de dossier Import-Export / Gestionnaire de la Supply Chain Amont.

- Date de l'entretien : ____ / ____ / 2026 - Lieu : Mila, Algérie - Durée : _____

AXE I : GESTION QUOTIDIENNE DE LA LIASSE DOCUMENTAIRE ET DES EXPÉDITIONS (15 MINUTES)

Objectif thématique : Évaluer la complexité de la gestion administrative et le niveau de maîtrise des flux documentaires en amont.

Vérification de la liasse documentaire originale :

En tant que Chargé de dossier, vous centralisez les documents clés : Facture commerciale, Bill of Lading (B/L), Liste de colisage, Certificat d'origine, et Certificat vétérinaire.

- Sous-question A : Quelles sont les erreurs ou omissions documentaires les plus fréquentes commises par les fournisseurs étrangers (Asie/Europe) qui bloquent le traitement du dossier à votre niveau ?

- Sous-question B : Quel est l'impact d'un retard de réception des documents originaux sur le déclenchement de la procédure de dédouanement ?

Application opérationnelle de l'Incoterm FOB :

La structure privilégie l'Incoterm FOB pour ses opérations d'achat d'acides aminés (Lysine, Méthionine), de phosphates et de prémix.

- Sous-question A : Du point de vue de votre charge de travail quotidienne, en quoi l'achat en FOB modifie-t-il votre gestion du Booking maritime et du suivi du Transit Time par rapport à un dossier traité en CFR/CIF ?

- Sous-question B : Comment coordonnez-vous la liaison avec le transitaire international et l'agent maritime local dès la mise à bord des conteneurs au port de départ ?

AXE II : FRICTIONS RÉGLEMENTAIRES ET PROCÉDURES BANCAIRES (15 MINUTES)

Objectif thématique : Identifier l'impact du formalisme administratif algérien sur la fluidité des flux d'importation.

Traitement des barrières réglementaires (Programmes Prévisionnels) :

L'obtention et le suivi du Programme Prévisionnel Semestriel d'Importation auprès du Ministère du Commerce constituent une étape obligatoire.

- Sous-question A : Comment intégrez-vous cette formalité dans le calendrier de gestion de vos dossiers ? Quel est le délai moyen constaté entre le dépôt de la demande et la validation permettant la domiciliation bancaire ?

- Sous-question B : Avez-vous déjà fait face à un refus ou à un besoin de modification d'urgence d'un programme prévisionnel ? Quelles en ont été les répercussions logistiques ?

Gestion de la conformité bancaire face aux anomalies de marché :

L'entreprise a connu une situation extrême avec une facture de fret maritime atteignant un pic exceptionnel de 44 000 $.

- Sous-question A : Quelles difficultés administratives avez-vous rencontrées pour faire accepter et domicilier une telle anomalie tarifaire auprès de votre intermédiaire bancaire ?

- Sous-question B : Comment préparez-vous la liasse justificative (mémoire technique, cotations comparatives) pour prouver la légitimité du coût du fret face aux contrôles des changes ?

AXE III : LE RISQUE OPÉRATIONNEL AU PORT – LITIGES ET SURESTARIES (20 MINUTES)

Objectif thématique : Décortiquer les causes réelles de l'immobilisation des conteneurs et la gestion des pénalités financières.

Délais d'inspection et blocages douaniers/sanitaires :

Les produits importés (intrants de nutrition animale) exigent l'obtention d'un certificat vétérinaire officiel aux frontières.

- Sous-question A : Quelles sont les étapes les plus chronophages lors du passage portuaire (Contrôle vétérinaire, inspection phytosanitaire, numérisation/scanner, visite douanière) ?

- Sous-question B : En moyenne, combien de jours s'écoulent entre l'arrivée du navire au port (Bejaïa, Skikda ou Alger) et la délivrance du Bon à Enlever (BAE) ?

Le cauchemar des surestaries (Cas du sinistre de 18 000$) :

L'entreprise a déjà subi un litige financier lourd de 18 000 $ lié au dépassement de la franchise accordée par l'armateur (Free Time).

- Sous-question A : Chronologiquement, comment s'est articulé ce dossier ? À quel moment précis de la chaîne documentaire ou administrative le retard s'est-il cristallisé ?

- Sous-question B : Comment assurez-vous le suivi des alertes "Fin de franchise" au quotidien pour minimiser le risque de facturation des frais de stationnement et de détention ?

AXE IV : GESTION DE LA RÉSILIENCE ET DES FLUX AVAL VERS MILA (10 MINUTES)

Objectif thématique : Analyser les solutions d'optimisation proposées par le terrain pour sécuriser la Supply Chain.

Anticipation et digitalisation des échanges :

- Sous-question A : La réception par voie électronique des copies de documents (B/L de transfert, factures pré-visées) vous permet-elle d'amorcer le travail avec le Commissionnaire en Douane Agréé (CAD) avant même l'accostage du navire ?

- Sous-question B : Quels outils collaboratifs (ERP, tableaux de bord de suivi partagés) permettraient d'améliorer votre réactivité face aux imprévus maritimes ?

Coordination avec le stockage national :

Une fois les barrières portuaires franchies, les conteneurs sont acheminés vers la plateforme logistique de Mila.

- Sous-question A : Comment planifiez-vous le transport routier (camionnage) avec la direction des stocks pour garantir un dépotage immédiat et un retour rapide des conteneurs vides à l'armateur dans les délais impartis ?

- Sous-question B : Quel rôle joue la cellule import-export dans l'alerte de la direction commerciale en cas de retard sur un lot d'acides aminés ou de phosphates indispensables aux usines clientes ?

Clôture de l'entretien

- Si vous aviez le pouvoir de modifier une seule étape dans le processus d'importation en Algérie pour faciliter votre travail de Chargé de dossier, laquelle choisiriez-vous ?

- Quels conseils donneriez-vous à un futur gestionnaire de risques pour éviter les pièges documentaires et douaniers sur le marché des intrants animaux ?

Mention de confidentialité : Les réponses techniques et verbatims recueillis auprès du Chargé de dossier seront traités de manière consolidée et anonymisée, servant exclusivement d'illustration empirique pour ce mémoire de Master.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Introduction Générale.....1
Chapitre 1 : Les fondements et les acteurs du commerce international 6
Introduction du Chapitre 1 : 6
1. Section 1 : Évolution des théories du commerce international et dépendance des entreprises 7
1.1. Les fondements classiques du commerce international.....7
1.2. Les apports des théories modernes de la spécialisation.....9
1.3. La mondialisation et l'intensification des échanges.....11
1.4. Les chaînes de valeur mondiales et la dépendance des entreprises.....13
2. Section 2 : L'écosystème des acteurs de l'import-export.....16
2.1. Le service achats internationaux 16
2.2. Le service import-export et logistique.....18
2.3. Le service financier et bancaire 19
2.4. Les prestataires externes spécialisés.....21
3. Section 3 : Les institutions de contrôle et de régulation.....24
3.1. L'administration des douanes.....24
3.2. Les ministères de tutelle et les services d'inspection.....25
3.3. Les banques, le contrôle des changes et la domiciliation.....27
3.4. Les organisations internationales et les normes du commerce mondial.....29
Conclusion du Chapitre 1 : 32
Chapitre 2 : Les outils contractuels et réglementaires : Incoterms et douane 34
Introduction du Chapitre 2 : 34
1. Section 1 : Maîtrise opérationnelle des Incoterms (ICC 2020).....35
1.1. Définition et rôle des Incoterms.....35
1.2. La classification des règles Incoterms 2020 36
1.3. Analyse comparative des ventes au départ et des ventes à l'arrivée 38
1.4. L'impact des Incoterms sur le prix de revient et la maîtrise logistique.....40
2. Section 2 : Les opérations de dédouanement et les régimes douaniers.....43
2.1. La procédure générale de dédouanement.....43
2.2. La liasse documentaire d'importation 44

2.3. L'espèce tarifaire, l'origine et la valeur en douane.....46
2.4. Les régimes douaniers et leur utilité pour l'entreprise.....47
3. Section 3 : La conformité documentaire et réglementaire comme outil de sécurisation50
3.1. Le rôle de la douane dans le contrôle des opérations 50
3.2. Les contrôles des ministères de tutelle et des services spécialisés.....51
3.3. Les risques liés aux erreurs documentaires.....53
3.4. Les outils d'anticipation et de contrôle interne.....55
Conclusion du Chapitre 2 : 57
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche, Analyse des résultats et recommandations.....59
Introduction du chapitre 3.....59
1. Section 01 : Présentation de l'entreprise et cartographie de ses flux import-export.....60
1.1. Identification générale, historique et secteur d'activité de la SARL ANAAMFEED 60
1.2. Positionnement stratégique et rôle économique de l'entreprise 61
1.3. Structure organisationnelle et rôle stratégique du service import-export.....62
1.4. Portefeuille de produits importés et spécificités techniques.....64
1.5. Cartographie géographique des approvisionnements 65
1.6. Cartographie pas-à-pas d'une opération type d'importation 66
2. Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche 69
2.1. Choix de la méthode de recherche.....69
2.2. Outils de collecte des données 69
2.3. Population ciblée et déroulement de l'enquête.....70
2.4. Hypothèses, variables et grille d'analyse 71
3. Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....73
3.1. Cas N°1 : Volatilité des frets maritimes asiatiques et impact bancaire.....73
3.2. Cas N°2 : Rupture de l'offre européenne d'acides aminés 74
3.3. Cas N°3 : Programmes prévisionnels semestriels et délais administratifs 75
3.4. Cas N°4 : Surestaries portuaires et pertes sur marge.....75
3.5. Analyse quantitative et financière des dysfonctionnements.....77
3.6. Interprétation générale des résultats.....78
3.7. Recommandations et plan d'action 78
Conclusion du chapitre 3.....81
Conclusion générale 82