

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management de la chaîne logistique

THEME :

**La gestion des risques dans la chaîne de transport
maritime.**

ETUDE DE CAS : SARL SOFICLEF

Elaboré par :

GACIOUI Kenza

Dirigé par :

Mme B.YAKOUBI

Maître assistante « A » à l'EHEC Alger

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management de la chaîne logistique

THEME :

**La gestion des risques dans la chaîne de transport
maritime.**

ETUDE DE CAS : SARL SOFICLEF

Elaboré par :

GACIOUI Kenza

Dirigé par :

Mme B.YAKOUBI

Maître assistante « A » à l'EHEC Alger

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

À **moi-même**, pour les efforts et les sacrifices consentis afin d'atteindre ce stade de mon parcours. Que cette réussite soit la première d'une longue série.

"وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا"

À mes anges purs, à ma force après Dieu, à mes premiers et éternels soutiens : **mon père** et **ma mère**, je vous dédie cette réussite qui n'aurait jamais vu le jour sans vos sacrifices silencieux.

Vous êtes le meilleur soutien, le plus beau réconfort. Qu'Allah vous protège, vous accorde une longue vie, la santé et le bien-être.

إلى من قيل فيهم: "سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ"

À mes **deux frères**, **Sofiane** et **Mustapha**, et à mes **deux sœurs**, **Ikram** et **Chahinez**, merci pour votre amour inconditionnel, votre soutien et votre présence. Que Dieu préserve notre union et notre affection.

À **ma tante Djamila**, Merci du fond du cœur pour ta générosité et ta tendresse.

À mes **cousines** : **Sara**, **Lamia**, **Zahra** et **Basma**, ainsi qu'à **toute la famille Gacioui** et la **famille Hamadache**, merci pour votre amour et encouragements.

À mes **copines**, merci pour votre amitié sincère, pour les moments partagés, et l'énergie positive apportée tout au long de cette aventure.

Et à **toutes les personnes que j'ai pu oublier de citer**, mais qui, d'une manière ou d'une autre, ont marqué ce parcours : sachez que je vous suis profondément reconnaissante.

Avec toute ma gratitude.

Kenza.

Remerciements

Tout d'abord, je commence ces remerciements au **Dieu** le Miséricordieux, qui m'a donné la santé, la patience et l'opportunité de mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Madame Bouchra YAKOUBI**, Maître Assistante « A » à l'EHEC-Alger, qui a répondu favorablement à ma demande d'encadrement sans aucune hésitation.

J'adresse également mes sincères remerciements aux **membres du jury** qui ont accepté d'évaluer ce travail, pour le temps qu'ils y ont consacré ainsi que pour leurs remarques constructives et enrichissantes.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent à **Monsieur Mahrez SIFAOU**, Directeur des Achats au sein de la SARL SOFICLEF, qui a accepté d'être mon mentor et m'a accordé sa confiance. Je le remercie chaleureusement pour sa disponibilité et ses conseils précieux.

Je remercie également **Monsieur Adel BENMEBAREK**, chargé des achats internationaux, pour son aide, sa disponibilité et sa collaboration constructive durant mon étude.

Ma reconnaissance va également à tout le personnel de l'entreprise SOFICLEF pour leur accueil, en particulier **Madame Nouha** et **Monsieur Rafik**, pour leur professionnalisme et toutes les informations qu'ils ont bien voulu partager avec moi.

J'adresse mes remerciements à **tous les enseignants et au corps pédagogique** de l'École des Hautes Études Commerciales d'Alger pour la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de mon parcours universitaire, et pour les valeurs qu'ils m'ont transmises.

Je tiens à remercier du fond du cœur ma **mère**, mon **père**, mes **deux frères** et mes **deux sœurs** pour leur amour inconditionnel, leur soutien moral et leurs encouragements constants tout au long de mes études.

Enfin, que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail, trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

Résumé

La gestion des risques de transport maritime est la préoccupation de toute entreprise œuvrant dans ce domaine. Les risques potentiels liés à cette activité peuvent avoir un impact négatif sur la performance achat de l'entreprise.

L'objectif principal de cette étude est de comprendre le degré d'influence des risques maritimes sur la réalisation des objectifs achats.

Pour ce faire une enquête de terrain est effectuée au sein de l'entreprise SARL SOFICLEF. Sur la base d'entretiens semi directif, 03 responsables ont été questionné sur des aspects liés à la gestion des risques maritime et aux achats.

Les résultats de l'étude dévoilent que la qualité de produit, le délai de livraison ainsi que le prix sont les principaux déterminants de la performance achat, et qui sont très sensibles aux risques de transport maritime.

Mots-clés : performance achat, risques maritimes, gestion des risques maritimes, Algérie, SARL SOFICLEF

ملخص

تُعد إدارة مخاطر النقل البحري من أبرز اهتمامات أي مؤسسة تنشط في هذا المجال، إذ يمكن أن تؤثر المخاطر المحتملة المرتبطة بهذه النشاطات سلبيًا على أداء وظيفة الشراء في المؤسسة.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فهم مدى تأثير المخاطر البحرية على تحقيق أهداف الشراء.

ولهذا الغرض، تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة SARL SOFICLEF، حيث تم الاعتماد على مقابلات شبه موجهة مع ثلاثة مسؤولين، تم استجوابهم حول الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر البحرية والمشتريات.

أظهرت نتائج الدراسة أن جودة المنتج، ومدة التسليم، والسعر تُعد من أبرز محددات أداء الشراء، وهي بدورها تتأثر بشدة بمخاطر النقل البحري.

الكلمات المفتاحية: أداء الشراء، المخاطر البحرية، إدارة المخاطر البحرية، الجزائر، شركة SARL SOFICLEF

Summary

Maritime transport risk management is a major concern for every company operating in this field. The potential risks associated with this activity can negatively affect the purchasing performance of the company.

The main objective of this study is to understand the extent to which maritime risks influence the achievement of purchasing objectives.

To this end, a field survey was carried out within the company SARL SOFICLEF. Based on semi-structured interviews, three managers were interviewed about aspects related to maritime risk management and purchasing.

The study's results reveal that product quality, delivery time, and price are the main determinants of purchasing performance, and they are highly sensitive to maritime transport risks.

Keywords: purchasing performance, maritime risks, maritime risk management, Algeria, SARL SOFICLEF

Liste des tableaux

Chapitre 2 :

N°	Titre	Page
1	Exemples d'analyse de dépense	45
2	Exemple de critères de décision Make or Buy	46

Chapitre 3 :

N°	Titre	Page
3	Fiche signalétique de l'entreprise SARL SOFICLEF.	68
4	La répartition des rôles et des responsabilités.	79
5	Profil des enquêtés.	93
6	Tableau des enquêtés et leurs Responsabilités et ancienneté.	94
7	Évolution des KPIs avant et après la mise en place de la gestion des risques maritime dans l'entreprise SARL SOFICLEF	112

Liste des figures

Chapitre 2 :

N°	Titre	Page
1	Segmentation des achats par la méthode KRALJIC	48

Chapitre 3 :

N°	Titre	Page
2	Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF	73
3	L'organigramme de l'entreprise SARL SOFICLEF	74-75
4	Logigramme des phases du processus achat	77
5	Interfaces et séquences d'interactions du processus achat	77-78
6	Cartes des pays fournisseurs de la SARL SOFICLEF	81
7	Processus achats produits déjà commercialisés	82
8	Processus achat nouveaux produits	83
9	La phase préacheminement des achats	86

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
MSC	Mediterranean Shipping Company
CMA CGM	Compagnie Maritime d'Affrètement – Compagnie Générale Maritime
RO-RO	Roll-On Roll-Off (navires à chargement/déchargement roulant)
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
LC	Lettre à Crédit
DC	Document de Crédit
INSA	International Shippers Association
OMI	Organisation Maritime Internationale
SOLAS	Safety of Life at Sea
MARPOL	Marine Pollution
ISO	International Organization for Standardization
PMI	Project Management Institute
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PIB	Produit Intérieur Brut
EDI	Échange de Données Informatisé
AFNOR	Association Française de Normalisation
SARL	Société à Responsabilité Limitée
DG	Direction Générale
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
TCO	Tableau Comparatif des Offres
ERP	Enterprise Resource Planning
R et D	Recherche et Développement
SAV	Service Après-Vente
PME	Petites et Moyennes Entreprises
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
KPI	Key performance indicators

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : La gestion des risques dans le transport maritime.....	3
Section 01 : Généralités sur le transport maritime.....	6
Section 02 : Classification des risques et avaries maritimes.....	17
Section 03 : Le concept de gestion des risques maritimes.....	22
Chapitre 02 : De la gestion des risques à la performance achat.....	33
Section 01 : Généralités sur les achats.....	35
Section 02 : La stratégie achat.....	44
Section 03 : La performance achat.....	54
Section 04 : la relation entre gestion des risques maritimes et objectifs achats.....	59
Chapitre 03 :L'analyse des risques maritimes au sein de l'entreprise SARL SOFICLEF.....	66
Section 01 : Présentation de la SARL SOFICLEF.....	68
Section 02 : Les risques de l'acheminement des marchandises au sein de la SARL SOFICLEF.....	79
Section 03 : méthodologie et résultat de l'enquête.....	90
Conclusion générale	118

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte de mondialisation accrue et de complication des échanges commerciaux, la maîtrise du transport maritime est un enjeu crucial pour les entreprises. Elles doivent maîtriser les risques susceptibles de compromettre leur fonctionnement, notamment en termes de coûts, de qualité et de délais.

Ces enjeux poussent les entreprises à repenser leur fonction achats, qui est devenue un levier stratégique majeur. Longtemps perçu comme une simple activité administrative, elle s'est transformée en un instrument stratégique jouant un rôle clé dans la performance globale de l'entreprise. Cette évolution est particulièrement notable dans les entreprises industrielles et commerciales qui s'approvisionnent sur les marchés mondiaux.

En effet, les achats à l'international présentent plusieurs avantages, mais ils exposent également l'entreprise à divers risques, notamment ceux liés au transport maritime. Ce mode de transport fait face à divers aléas : avaries, pertes, retards, conditions climatiques extrêmes, instabilités géopolitiques. Une mauvaise gestion de ces risques peut nuire aux délais de livraison, à la qualité des produits et à leurs prix.

En Algérie, ces enjeux sont d'autant plus sensibles que de nombreuses entreprises dépendent largement du transport maritime pour leurs importations. Or, ce mode de transport reste confronté à plusieurs difficultés : retards fréquents, lourdeurs administratives, manque de fluidité entre les différents maillons de la chaîne logistique, etc. Ces problèmes ont un impact direct sur l'activité des entreprises, notamment en matière de délais, de qualité des produits reçus et de maîtrise des coûts. Dans ce contexte, les achats internationaux nécessitent une vigilance accrue, car la moindre défaillance dans le transport peut compromettre l'ensemble du processus d'approvisionnement. C'est pourquoi la gestion des risques maritimes est devenue une préoccupation réelle et concrète pour les entreprises algériennes qui veulent rester performantes et compétitives.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche, nous essayons à travers cette contribution à mettre la lumière sur l'importance de la gestion des risques maritimes pour assurer la performance achat, notre thème s'intitule : **“La gestion des risques dans la chaîne de transport maritime. Cas de SARL SOFICLEF”**

Le choix du thème est motivé par plusieurs raisons qui s'expliquent par :

- L'importance du transport maritime pour les échanges internationaux, notamment pour les entreprises industrielles et commerciales dont l'activité dépend fortement des importations.
- Les nombreux risques maritimes, notamment les retards, les avaries et les pertes, qui peuvent impacter la qualité, le coût et les délais des achats.
- La place de la fonction achats dans la performance globale de l'entreprise.
- L'importance de la gestion de ces risques maritimes pour assurer le bon fonctionnement des achats internationaux.
- La SARL SOFICLEF est une entreprise importatrice souvent confrontée à ces problèmes et son expérience offre un bon terrain pour mener cette étude.
- Ce sujet s'inscrit aussi dans la logique de la formation en supply chain.

Au regard de ces observations, il apparaît essentiel d'examiner le rôle et l'importance de la gestion des risques maritimes dans l'atteinte des objectifs de la fonction achats. C'est dans cette optique qu'on s'intéresse à la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la gestion des risques liés au transport maritime contribue-t-elle à la réalisation les objectifs achats de l'entreprise ? »

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- Les conditions du transport maritime peuvent-elles impacter la qualité des marchandises à la livraison ?
- Les risques liés au transport maritime affectent-ils le respect des délais de livraison ?
- Les aléas du transport influencent-ils le prix final des marchandises ?

Afin de répondre à notre problématique, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H1** : La gestion des risques maritimes permet d'avoir la qualité de la marchandise exigée par l'entreprise.
- **H2** : La gestion des risques maritimes joue un rôle important dans le respect du délai de livraison de la marchandise.
- **H3** : La gestion des risques maritimes a un impact positif sur le prix de la marchandise.

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une approche méthodologique combinant une recherche documentaire (ouvrages, travaux académiques, textes réglementaires, documents internes) et une approche qualitative descriptive et analytique. Cette dernière permet d'analyser les données recueillies sur le terrain, notamment à travers des entretiens menés au sein de l'entreprise.

Afin de bien mener cette étude, le travail s'articule autour de trois chapitres complémentaires :

- **Chapitre 1** : La gestion des risques dans le transport maritime (généralités, typologie des risques et méthodes de gestion).
- **Chapitre 2** : De la gestion des risques à la performance achat (fondements des achats, stratégie, indicateurs de performance et lien entre risques maritimes et objectifs achats).
- **Chapitre 3** : l'analyse des risques au sein de l'entreprise, cas : SARL SOFICLEF (présentation de l'entreprise, analyse des pratiques de gestion des risques et résultats de l'enquête).

Chapitre 01 :

La gestion des risques

dans le transport

maritime

Introduction :

Dans un monde de plus en plus interconnecté, le transport par voie maritime joue un rôle essentiel dans le commerce international, il est considéré comme son épine dorsale. Il assure le transport de toute sorte de marchandises en grandes quantités sur de longues distances et à moindre coût.

Cependant, le transport maritime est un domaine complexe, mouvant et exposé à de nombreux risques.

Pour cela, avant d'identifier ses risques, il faut bien comprendre ses principes et ses fondements de base. Ce chapitre vise donc à présenter d'abord les bases du transport maritime et à mieux comprendre les risques auxquels il est exposé. Ensuite, il a pour objectif d'examiner le concept de gestion des risques maritimes et les méthodes mises en place pour y faire face.

Section 01 : généralités sur le transport maritime

Cette première section se concentre sur les fondements de cette activité en exposant un aperçu de son histoire, une définition, ses formes et ses moyens, en expliquant le contrat maritime ainsi que les documents qui l'encadrent. Ajoutons à cela ses principaux acteurs, sans oublier de mentionner ses bénéfices et ses limites.

1. Définition du transport maritime : ¹

Le transport en général, c'est le déplacement de marchandises ou de personnes d'un endroit à un autre, sa nature dépend de moyen de transport utilisé. Lorsqu'il s'effectue par voie maritime, il s'agit donc de transport maritime.

Ce dernier est défini comme suit : « *La navigation maritime est celle qui s'effectue en mer, dans les ports ou rades, sur les étangs salés, les canaux y compris dans le domaine public maritime et dans les parties des fleuves, rivières, en principe jusqu'au premier obstacle permanent qui s'oppose au passage des navires de mer*» Il s'y ajoute qu' «*Est considérée comme maritime, la navigation qui est effectuée en eaux fluviales lorsqu'elle est l'accessoire d'une navigation principalement effectuée en eaux maritimes*».²

Le transport maritime consiste à transporter des biens ou des passagers d'un endroit à un autre à l'aide des navires qui naviguent sur les océans et les mers. On utilisant des ports maritimes et d'infrastructures spécifiques pour le chargement et le déchargement des marchandises. Ces moyens de transport sont principalement fournis par la marine marchande. Dans certains cas, le transport maritime peut englober le transport de marchandises de pré et post acheminement.

Le transport maritime commercialement consiste à déplacer les marchandises du port de l'embarquement jusqu'au port de débarquement avec le respect de certaines formalités (assurance, dédouanement...). Il est vital pour le commerce international, car il permet de relier les différents continents et les régions du monde, facilitant ainsi l'échange de biens et de services. Il se taille une place de choix dans le commerce international, ainsi la quasi-totalité du commerce international est réalisé par la voie maritime en effet, 25 000 milliards de

¹[Memoire Online - La manutention maritime des conteneurs au port autonome de Lomé - Edem GNAGNIKO](#) . (Publié en 2010, consulté le 7 mars 2025).

²Loi n° 2002-22, du 16 août 2002, relatif au code de la Marine Marchande du Sénégal, disponible sur <https://faolex.fao.org/docs/pdf/Sen185479.pdf> , Page 03 consulté, le 7 Mars 2025 à 10 :46.

tonnes-km de fret procurent les océans annuellement. Il s'agit d'environ 80% du volume des échanges mondiaux et plus de 70 % des valeurs des flux de marchandises transportés par voie maritime selon les données de la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement).

2. Les types du transport maritime :³

Le transport maritime peut être divisé en trois grandes catégories selon la manière dont le service est organisé :

2.1. Le transport de ligne régulière (liner shipping) : repose sur des itinéraires fixes et des horaires bien établis. Les navires suivent des trajets prévus à l'avance, assurant une fréquence stable entre les principaux ports. Ce mode est surtout utilisé pour le transport de conteneurs et de marchandises générales. Des compagnies bien connues comme Maersk Line, MSC ou CMA CGM opèrent dans ce secteur.

2.2. Le tramping : offre plus de souplesse, les navires n'ont ni parcours fixe ni horaire déterminé, ils sont affrétés en fonction des besoins spécifiques des clients. Ce mode est très courant pour transporter des vrac solides comme le charbon ou des vrac liquides comme le pétrole brut. Il s'adapte aux disponibilités de cargaison et aux variations du marché.

2.3. Le cabotage : c'est un transport à courte distance qui peut être par voie maritime, il décrit un transport de port à port sans jamais s'éloigner des côtes de plus de 20 milles marins. Le cabotage relie aussi bien les ports d'une même mer (petit cabotage), les ports de différentes mers et sur une même côte (grand cabotage) ou encore les ports dans des pays différents, mais toujours sur la même côte (cabotage international).⁴

3. Le moyen de transport maritime :⁵

L'unique moyen pour effectuer les différentes opérations maritimes reste le navire. C'est un bateau destiné à la navigation. Il existe deux types de navires :

³ MEDJBOUR (Rima) : *La consignation des navires dans la chaîne du transport maritime de marchandises Cas de l'agence NOLIS SPA d'Alger filiale de CEVITAL*, Mémoire de Master en Sciences Commerciales, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2019, P 10

⁴<https://www.eurofiscalis.com/lexiques/cabotage>, consulté le 7 mars 2025 à 17 :14

⁵Pr. LAOUDJ : *cours de logistique internationale*, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2025.

3.1. Les navires spécialisés : sont dédiés au transport d'un type spécifique de marchandise :

3.1.1. Les vraquiers : Conçus pour le transport de marchandises solides en vrac.

3.1.2. Les navires spéciaux : Spécialisés dans le transport de : charges lourdes ou encombrantes, car-ferries, les pétroliers et les gaziers.

3.1.3. Les navires polythermes (Reefer) : utilisés pour le transport de denrées périssables se fait sous température contrôlée.

3.2. Les navires non spécialisés : Conçus pour accueillir différents types de cargaisons. Ils sont généralement classés selon leur mode de manutention principal.

3.2.1. Les cargos conventionnels : sont des navires classiques équipés de leurs propres moyens de manutention, comme des grues ou des palans. Les marchandises sont

3.2.2. Les porte-conteneurs : sont des navires conçus pour transporter les conteneurs. Certains de ces navires possèdent leurs propres grues.

3.2.3. Les navires rouliers (Ro-Ro) : qui permettent de faire monter ou descendre des véhicules directement à bord grâce à des rampes situées à l'arrière ou sur les côtés.

3.2.4. Les navires mixtes : combinent les fonctions de Ro-Ro et de porte-conteneurs, ces navires sont très pratiques pour transporter à la fois des conteneurs et des véhicules.

3.2.5. Les navires porte-barges : utilisés souvent dans les ports saturés ou pour relier le transport maritime au transport fluvial. Ces navires sont destinés pour charger des barges ou des péniches en utilisant deux techniques principales :

→ le Lift-On/Lift-Off, qui fonctionne avec des grues.

→ le Float-On/Float-Off, où les barges flottent directement à l'intérieur du navire.

4. Les documents de transport maritime :

Les opérations du transport maritime reposent sur deux documents essentiels à savoir : ⁶

4.1. Le Connaissance (Bill of Lading):

Selon la convention de Bruxelles, le connaissance est un titre endossable ce qui veut dire que le transporteur doit remettre la marchandise à celui qui détient le connaissance qui n'est

⁶ BOUCHERBA(Yasmina), SAIDI(Sabrina) : *La logistique du transport maritime Cas de L'Entreprise portuaire de Bejaia et l'agence maritime «ICTC»*, mémoire de master en sciences commerciales, (Option : Finance et Commerce International), Université Abderrahmane mira de Bejaïa, 2016, P 34.

pas nécessairement le destinataire final permettant alors de transférer la propriété en cours de voyage.

Le connaissement est un document établi par l'agent de la compagnie maritime, il matérialise le contrat de transport, il est délivré en quatre exemplaires : un exemplaire pour le commandant en chef du navire, un exemplaire pour l'agent consignataire, un exemplaire pour le Shipper, un exemplaire pour le réceptionnaire.

C'est le seul document qui se caractérise par trois fonctions à savoir : un titre représentatif de la marchandise, il fait preuve de la prise en charge de la marchandise (reçu) et aussi preuve de l'existence du contrat de transport et précise les obligations et droits de chaque partie

Il contient les informations suivantes : le nom du transporteur, le nom du consignataire, le numéro du voyage, le nom du navire, la personne à notifier, date et lieu de l'établissement et de la mise à bord, fret payé ou payable à destination, le port de chargement, déchargement, transbordement

Le connaissement peut prendre différents formes, en fonction de plusieurs critères à savoir :

o **La transmission :**

- **Document émis à ordre :** Le droit de propriété peut être transféré simplement par endossement, on mettant la signature de la personne à ce droit au dos du document et il est donc négociable.
- **Connaissement émis au porteur :** le porteur du document détient le droit de propriété, par une simple remise physique du document et il est négociable.
- **Le connaissement à personne dénommée ou nominatif :** Seule la personne dont le nom figure sur ce document a le droit de propriété. Le document n'est donc pas négociable.

o **Mise à bord :**

- **On Board :** Il prouve le chargement réel de la marchandise sur le navire à la date de signature.
- **Reçu pour embarquement (received for shipment) :** La marchandise n'est pas chargée sur le navire réellement, il n'atteste que le reçu de la marchandise par le transporteur qui peut modifier le navire et la date d'embarquement prévus.

- **Les réserves** : cette notion signifie que si la compagnie maritime, lors de l'examen extérieur de la marchandise remarque un problème elle peut l'inscrire dans le connaissement.
- **Connaissement net de réserves (clean)** : Selon la convention de Bruxelles, l'absence de réserves indique que la marchandise apparaît en bon état lors de son chargement.
- **Connaissement surchargé (unclean ou dirty)** : la compagnie maritime note les défauts observés sur les marchandises soit sur leurs natures, leurs quantités ou leurs états.

4.2. Le manifeste :

Tous les connaissements sont regroupés dans un document "inventaire" récapitulatif nommé le manifeste, préparé par le capitaine pour les différents contrôles administratifs ou douaniers.

Deux manifestes seront établis lorsque le moyen de transport transporte les marchandises et les passagers à la fois.

Il existe d'autre document à savoir :⁷

4.3. Le Booking note :

Implique la préparation d'un tableau comparatif des offres des différentes compagnies maritimes en fonction de divers critères tels que le temps de transit et les coûts associés. Cette étape est cruciale pour sélectionner la compagnie maritime la plus adaptée aux besoins de l'entreprise en termes de délais de livraison et de coûts.

4.4. L'avis d'arrivée :

Une fois que le moyen de transport arrive au port, la compagnie de transport dresse un avis d'arrive pour l'importateur pour lui informer de l'arrivée des marchandises au port afin qu'il prépare les documents essentiels pour le dédouanement et la réception de la cargaison.

4.5. La facture commerciale :

Document émis par le vendeur essentiel pour les formalités douanières comprend plusieurs aspects, notamment la quantité de produits facturés, les prix unitaires et totaux, la valeur totale de la transaction, le NIF, ainsi que le mode de paiement "LC /DP".

⁷[Logistique conseil : Etudes prospectives, analyses et publications](#), (consulté le 9 /03/2025 à 14 :46).

4.6. Le bon de livraison :

Constitue une preuve que les marchandises ont bien été expédiées au destinataire final, dans les quantités et le délai établie. Il est signé par le destinataire comme confirmation de réception.

4.7. La liste de coulissages :

C'est un document envoyé par le fournisseur au client. Il contient des informations détaillées sur les produits expédiés, telles que la quantité, le type. Ces détails sont essentiels pour aider le client à planifier et à organiser le chargement efficace des produits dans les conteneurs.

4.8. Le certificat de conformité :

Le certificat de conformité est un document qui prouve que le produit respecte les normes techniques, réglementaires ou de qualité en vigueur dans un pays ou une région.

4.9. Le certificat d'origine :

Ce document prouve l'origine géographique des marchandises, dans quel pays un produit a été fabriqué. Il est essentiel dans les transactions commerciales mondiales, parce que le pays d'origine peut impacter les formalités douanières des produits, notamment en matière de droits de douane.⁸

5. Le contrat du transport maritime :⁹

Étant donné des nombreux risques relatifs au transport maritime de marchandises, il est primordial de signer un contrat entre les parties afin de spécifier les engagements et les responsabilités de chacune envers l'autre.

Ce contrat est un accord entre un expéditeur et un transporteur qui s'engage à transporter des marchandises entre deux ports et les remettra à un tiers dans les délais préétablis en contrepartie d'un prix payé par le chargeur ou le destinataire.

Le connaissement qui pourrait d'être identifié à tort comme contrat de transport alors qu'en réalité le connaissement atteste l'existence d'un contrat de transport, mais ne le constitue pas.

⁸[Le certificat d'origine et les différents types - Millennium Cargo](#) Publié le 28/10/2023 consulté le 09/03/2025)

⁹Pr. LAOUDJ, op cité.

5.1. Types de contrat :

5.1.1. Le contrat de transport :

C'est un contrat consensuel, où le chargeur s'engage à payer un fret déterminé, et le transporteur à acheminer la marchandise d'un port à un autre. Donc il fait intervenir au moins trois personnes (l'expéditeur, le transporteur et le destinataire).

Le transporteur est tenu à une obligation de résultat, en cas d'anomalie, le transporteur est donc responsable. Cette obligation de garantie du transporteur au regard des marchandises ne commence qu'au moment où il les prend en charge. Ainsi, il doit faire la distinction entre la conclusion du contrat et le commencement d'exécution effective du contrat de transport.

5.1.2. Le contrat d'affrètement : « Charte-partie » :

Il s'agit d'un accord par lequel le propriétaire d'un navire (le fréteur) le loue à une autre personne (affréteur) en lui accordant le droit de l'utiliser pour un temps déterminé en vue du transport d'une cargaison.

Ce type de contrat dans le domaine maritime est utilisé au-dessus de 300 tonnes ouverts un port difficilement touchable par un navire de ligne.

6. Les avantages et inconvénients du transport maritime : 10

6.1. Les avantages du transport maritime :

- Peu coûteux par rapport à la distance.
- Plus sécurisé.
- Recouvrir les zones de livraison les plus étendues du globe.
- Convient à la longue distance.
- Grande capacité de chargement et adaptable pour divers types de cargaisons.

6.2. Les inconvénients du transport maritime :

- Nécessite un deuxième transport.
- Il a un impact écologique négatif "peu polluant".
- Délais de livraison généralement plus longs.
- Risques liés aux conditions climatiques (tempêtes, mer agitée...) et autres risques comme la grèves, piraterie, etc.

¹⁰Pr. LAOUDJ, op cité.

7. Les acteurs du transport maritime :

7.1. Le Fournisseur :

Il est le propriétaire de la marchandise transportée. Il la prépare, il prospecte un navire, et il déplace la marchandise jusqu'au port d'embarquement.¹¹

7.2. L'aconier (manutentionnaire) :

Il s'agit d'un auxiliaire maritime qui effectue les opérations de manutention de fret au port d'embarquement, en utilisant des moyens de manutention. Il peut s'agir de l'expéditeur lui-même, de son mandataire, du destinataire de la marchandise ou de son représentant. Il assure aussi d'autres activités comme : la réception, l'arrimage, extra partage, allotissement, etc.¹²

7.3. Le groupeur de marchandise :

C'est un agent ou une entreprise qui rassemble les envois de détail de plusieurs entreprises pour négocier des tarifs plus avantageux.¹³

7.4. Le transporteur :¹⁴

Peut être défini comme toute personne physique ou morale qui assure le transport des marchandises d'un port vers un autre port engagé de la part de l'expéditeur.

Le transporteur doit :

- Maintenir son navire en état de navigabilité commerciale.
- Prendre en charge les marchandises et en donner reçu.
- Délivrer un connaissement (document de transport) au chargeur.
- Transporter et assurer la garde de la marchandise dans les meilleures conditions de sécurité.
- Assurer le transbordement en cas d'impossibilité de continuer le voyage avec le même moyen de transport et effectuer les opérations de manutention.
- Livrer la marchandise au porteur du connaissement ou à son représentant. Le contrat de transport n'est considéré comme achevé que lorsque la marchandise a été acceptée.

¹¹Pr. LAOUDJ, op cité.

¹²Pr. LAOUDJ, op cité.

¹³Pr. LAOUDJ, op cité.

¹⁴ Belotti Jean, « transport international de marchandises », 5e édition, Vuibert, 2015, p 285

7.5. Le destinataire :

C'est l'auxiliaire maritime qui reçoit la marchandise au point d'arrivée. Il doit apporter la preuve de la réalité par tous moyens (documents douaniers par exemple). Il a le droit de demander des dommages et intérêts en cas de retard dans la livraison, manquants ou perte de la marchandise.¹⁵

7.6. Le transitaire :

L'un des principaux auxiliaires de transport maritime, c'est un intermédiaire entre l'expéditeur et le destinataire. Il accomplit pour le compte d'un tiers des actes juridiques et des opérations nécessaires à l'exportation et à l'importation de la marchandise. Il peut être un mandataire ou un commissionnaire de transport.¹⁶

7.7. L'affréteur :

C'est une personne physique ou morale, qui loue un navire ou juste une partie de celui-ci afin de pouvoir transporter les marchandises. Il s'engage à prendre en charge les droits de port, tout combustible nécessaire de commission, les frais de pilotage, d'agence, et tous les autres frais, sauf ceux expressément prévus comme étant à la charge de l'armateur.¹⁷

7.8. Le fréteur "L'armateur" :¹⁸

C'est la personne qui arme et met à disposition un navire, en s'assurant qu'il dispose de tout le matériel, il peut s'agir de l'armateur, représenté par un courtier de fret ou un agent maritime. Pour mener à bien ses missions, il est en contact avec de nombreux intervenants, comme le transitaire, le commissionnaire, le manutentionnaire.

Les armateurs sont souvent regroupés dans des organisations comme l'International Shippers Association (INSA). Ils offrent d'autres services à savoir :

- La fourniture d'équipages qualifiés et expérimentés.
- La gestion technique des navires, incluant leur entretien et leurs réparations.
- La gestion commerciale, qui inclut la recherche de contrats de transport.

¹⁵Pr. LAOUDJ, op cité.

¹⁶Pr. LAOUDJ, op cité.

¹⁷ Pr. LAOUDJ, op cité.

¹⁸ Pr. LAOUDJ, op cité.

7.9. Les agents de l'armateur :¹⁹

Il existe deux types d'agent qui sont : les agents maritimes et les agents consignataires

→ L'agent maritime ou le consignataire du navire (shipping clerk) :

L'article 609 du code maritime algérien définit le consignataire du navire comme : *"toute personne physique ou morale qui en vertu d'un mandat de l'armateur ou du capitaine, s'engage moyennant une rémunération à effectuer pour les besoins et le compte du navire et de l'expédition des opérations que le capitaine n'accomplit pas lui-même ainsi que d'autres opérations habituellement attachées au séjour d'un navire dans un port"*. En conséquence le consignataire du navire agit en tant que représentant contractuel au nom et pour le compte de l'armateur, soit à titre permanent ou à titre occasionnel. Parmi ses principales missions, on a : La préparation de l'escale, le suivi de la cargaison, la communication avec les destinataires, etc.

→ Les agents consignataires :

Sont des professionnels installés dans les ports, désignés par un armateur, ils prennent en charge l'organisation et la gestion complète de l'escale du navire. Ils veillent également à l'approvisionnement du navire en vivres, en carburant et, si nécessaire, à la réalisation de réparations. Une fois leurs tâches terminées ils les récapitulent dans un document appelé "compte d'escale"

7.10. Le consignataire de la marchandise :²⁰

Selon l'article 621 du code maritime algérien *"il est considéré comme consignataire de cargaison, tout personne physique ou moral qui en vertu d'un mandat des ayants droit sur la marchandise, s'engage moyennant une rémunération à prendre livraison des marchandises au nom et pour le compte de ses mandat, de payer les frais de ces marchandises, et de les répartir entre les destinataires"*. Le consignataire de la marchandise prend en charge certaines tâches que le capitaine du navire ne réalise pas lui-même. À ce titre, sa responsabilité est engagée en cas de faute dans l'exécution de ses fonctions.

¹⁹ Loi N° 098/05 du 25 juin 1998 du code maritime algérien.

²⁰ Article N 609 de la loi N° 098/05 du 25 juin 1998 du code maritime algérien.

7.11. La douane :²¹

Il s'agit d'une entité qui organise et supervise la perception des droits d'importation et d'exportation de biens.

→ Dans le cadre des importations, son intervention comprend la protection de la sécurité nationale, la santé publique et du respect des bonnes mœurs.

→ Dans le cadre des exportations, elle joue un rôle de contrôle sur la destination finale de certains produits stratégiques.

7.12. Le commissionnaire en douane :

Entité physique ou juridique ayant reçu un agrément de l'administration des douanes, qui l'autorise à faire profession de déclarer au nom et pour le compte d'autrui, ainsi que d'effectuer en douane les formalités liées à cette déclaration sur l'ensemble du territoire national.²²

7.13. La banque :²³

Selon le règlement de banque d'Algérie la domiciliation bancaire est une procédure administrative permettant d'identifier les transactions commerciales et leurs suivis physique et financier, conformément aux dispositions de la réglementation sur le commerce international et les échanges

7.14. Le courtier maritime :²⁴

D'après le Code maritime algérien, un courtier maritime est une entité physique ou morale agir en tant qu'intermédiaire pour la signature de contrats liés au transport maritime. Il intervenait à l'achat ou la vente de navires (dans la phase de la négociation et accompagne souvent le processus jusqu'à son exécution), à l'affrètement de ceux-ci, ou encore à l'expédition de biens.

7.15. Les assureurs :²⁵

L'assurance maritime permet de protéger les acteurs impliqués dans le transport de marchandises face à des pertes financières dues à des événements imprévus. L'assureur promet d'indemniser l'assuré en cas de dommage, en échange d'une prime.

²¹<http://www.cnrtl.fr/lexicographie/douane> (consulté le 22/03/2025 à 11: 26)

²² DUPONTAVICE, E, et CORDIER, P : *Transports Maritimes et Affrètements Maritimes*, 2° édition, Delmas 1990, p197.

²³ Loi n° 91 du 14 Aout 1991 et Loi n° 95 du 23Décembre 1995relatif à la réglementation de banque d'Algérie.

²⁴ Article N°631 de la loi N° 098/05 du 25 juin 1998 du code maritime algérien.

²⁵Pr. LAOUDJ, op cité.

Section 02 : Classification des risques et avaries maritimes

Comme toute activité économique, le transport maritime n'échappe pas aux risques. Cette section a pour but de définir ce qu'est un risque maritime et met en lumière les différents risques susceptibles d'apparaître dans l'acheminement des marchandises par voie maritime.

1. La définition d'un risque maritime : ²⁶

Un risque maritime c'est un incident qui peut surgir au cours de la navigation maritime entraînant des dommages de divers types.

- Lorsque le dommage est provoqué intentionnellement, on parlera de risque de sûreté.
- Lorsqu'il ne découle pas d'un acte malveillant, on parlera de risque de sécurité.

La norme NF en ISO 12100, 2010 considère le risque comme « *la combinaison de la probabilité d'un dommage et de la gravité de ce dommage* »

2. La mise en évidence des principaux types de risques maritimes :²⁷

L'activité de transport maritime présente certains risques. Il est donc crucial d'identifier ces risques pour mieux les comprendre, les prévenir et y faire face de manière efficace.

Les risques maritimes peuvent arriver au port ou pendant le transport (en mer). Parmi les risques qui arrivent au port on a : les risques liés à la nature de la marchandise, les incendies ou l'explosion, le risque de contamination, la casse des marchandises, et le chargement par un personnel non qualifié.

2.1. Risques naturels :

- **Les risques géologiques** : le tremblement de terre, tsunamis, etc.
- **Les risques hydrologiques** : les inondations, la glace“ si causée par débordement, crue“.
- **Les risques météorologiques** : tempête, typhon, tornade, sécheresse, glace“ si liée aux conditions climatiques comme les verglas marin, mauvais temps etc.

²⁶https://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/haoues_cherif/files/les_risques_de_transport.pdf (Consulté le 25/03/2025 à 16:07).

²⁷ DEBACHE (Fahima), FERROUDJ (Latifa) : *La gestion des risques de transport maritime des marchandises en Algérie Cas pratique : les marchandises dangereuses au niveau de l'EPB*, Master en Sciences Commerciales (Option : Finance et Commerce International) Université d'Abderrahmane Mira De Bejaia, 2016, P 49.

- **Risques biologiques/sanitaires** : épidémie, maladie, décès s'il résulte d'une maladie à bord ou d'une épidémie.
- **Risques opérationnels** : les incendies à bord, naufrage, collision, mouvement du navire pendant la navigation, disparition d'un conteneur emporté par les lames.

2.2. Risques sociopolitiques :

C'est tous les risques sociaux ou politiques ou réglementaires pouvant perturber retarder ou compromettre les opérations de transport maritime à savoir :

- La guerre, l'invasion, la révolution, la rébellion, la commotion civile, le blocus, l'insurrection, l'émeute, l'embargo, les conflits armés, la piraterie, etc.
- Intervention législative ou réglementaire des pouvoirs publics, interdiction d'importation ou d'exportation, refus de délivrance de permis ou d'autorisations, imposition de tarifs douaniers, interdiction de transfert de devises,
- Les mouvements sociaux : les conflits de travail, les grèves, les lock-out, etc.

2.3. Risques économiques :

Sont tous les dysfonctionnements financiers pouvant perturber la chaîne de transport maritime à savoir : les crises économiques, l'hyperinflation, la récession, la déflation, la crise monétaire, la dévaluation, le réajustement des parités, les frais d'avaries communes, le vol total ou partiel. Autres perturbations possibles : l'obsolescence technique, la pénurie de matières premières, le découverte de produits ou de sources d'énergie substituables, les offres concurrentes, l'arrivée de nouveaux concurrents, la défaillance d'un fournisseur, les interventions spécialisées etc.

2.4. Risques juridiques :

Les différences existant entre les diverses législations nationales représentent un facteur de risques non négligeable. Ainsi que les problèmes juridiques en rapport avec la responsabilité, les assurances ou la documentation, ainsi que le droit maritime.

2.5. Risques de piraterie :

Le Bureau Maritime International (B.M.I.) définit la piraterie comme « *tout acte d'abordage contre un navire avec l'intention de commettre un vol ou tout autre crime et avec la capacité d'utiliser la force pour l'accomplissement de l'acte* »

2.6. Risques liés à la sélection des fournisseurs :²⁸

- Une mauvaise qualité du produit importé.
- L'absence de garantie technique et de services après-vente (SAV).
- Le non-respect du délai d'approvisionnement par le fournisseur qui aura pour conséquences : la constitution d'un stock de sécurité engendrant des frais financiers, des pénalités en cas de retard et une perte de compétitivité sur le marché.
- Le non-respect du délai de mise en marché sera l'origine d'une apparition de nouveaux produits sur le marché et rendre le produit importé obsolète.
- Une mauvaise situation financière du fournisseur, et impossibilité d'honorer aux engagements conclus.

2.7. La notion d'avarie :²⁹

Une avarie désigne un dommage constaté au cours d'une expédition maritime et touchant le navire ou la cargaison "Tandis que le risques c'est un danger potentiel".

2.7.1. Les avaries communes :

L'article 300 du code maritime algérien stipule : «*Est considérée comme avarie commune tout sacrifice ou toute dépense extraordinaire qui a été faite volontairement et raisonnablement, par le capitaine ou une autre personne à sa place, pour sauver le navire, les marchandises à son bord et le fret d'un danger commun (...).* » Ainsi, les avaries sont les dommages qui résultent de décisions délibérées pour minimiser les pertes et les coûts. Les sacrifices engagés sont partagés entre le propriétaire du navire et le propriétaire de la cargaison, en fonction de la valeur de chaque expédition. Étant donné que les sommes concernées sont souvent très élevées, il est essentiel de se protéger et prémunir contre ces avaries.

2.7.2. Les avaries particulières :

Il s'agit des pertes affectant directement la marchandise transportée, qui peuvent être des détériorations ou des manquants, résultant d'incidents majeurs survenant pendant le transport ou à cause des événements spécifiques de la marchandise elle-même (une chute, par exemple).

²⁸ TAKABECHT (Yousra), TAKHERROUBT (Fazia) : *Les procédures d'importation en Algérie : contraintes et défis Etude de cas : l'entreprise ENIEM* » master en sciences commerciales, (option : Finance et Commerce Internationale) Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2023, P09.

²⁹ MEDJBOUR Rima, Rima), Op cité P 21.

3. Typologie des risques liés à la fonction achat :³⁰

Le transport maritime est exposé à de nombreux risques qu'on a déjà abordés dans le titre précédent. Ces risques impactent les décisions d'achat (fournisseur en zone instable, navire peu fiable, etc.). Et pour cela il est essentiel pour la fonction achat de les identifier et les classer. Voici les majeurs risques achats :

3.1. Risques internes et externes : Il existe deux catégories de risques sur la supply chain.

- **Le risque interne :** C'est le risque qui est à l'intérieur de l'organisation du processus d'achat, notamment une Sélection d'un fournisseur non certifié / à risque, Choix d'un prestataire de transport inadapté...etc.
- **Le risque externe :** Ce risque est lié à plusieurs facteurs externes de processus achat comme la globalisation des marchés internationaux, Conflits, sanctions économique.

3.2. Risques liés à la planification stratégique et à la santé financière :

- **Le retard de paiement fournisseur :** Certaines entreprises choisissent une gestion de trésorerie en flux tendu, mais il arrive que le retard de paiement envers le fournisseur soit dû à un manque d'anticipation ou à une mauvaise planification au niveau des achats.
- **Le taux de dépendance fournisseur :** C'est lorsque l'entreprise effectue avec un seul fournisseur la majorité de ses achats, elle devient dépendante à ce fournisseur et elle s'expose à un risque lorsque celui-ci augmente ses prix ou lorsque il impose ses conditions en profitant de sa position.
- **Le résultat d'exploitation :** Si la société acquiert ses matières premières, ses marchandises ou ses services à un prix trop élevé, elle observe que ses marges bénéficiaires se réduisent Elle est alors contrainte de rechercher en permanence de nouveaux clients Pour préserver la stabilité de son résultat d'exploitation

3.3. Risques associés aux engagements contractuels et aux aspects juridiques :

Pour limiter les risques liés aux contrats fournisseurs, l'entreprise doit procéder un audit fournisseur en amont avant la conclusion de contrat, qui permet de mieux comprendre la

³⁰<https://trustpair.com/fr/blog/gestion-des-risques-achats-optimizez-votre-performance/> (Publié le 2 août 2024 et consulté le 10/04/2025 à 17 : 12)

solidité financière, les pratiques de production de fournisseur ou encore si il fait le recours à la sous-traitance, ce qui contribue réduire les risques externes et éviter certaines surprises.

Il est donc nécessaire pour les acheteurs de se protéger contre les risques suivant :

- La rupture soudaine d'un contrat, sans préavis ;
- La reconduction automatique d'un contrat sans réévaluation des conditions ;
- L'absence d'assurance chez les fournisseurs stratégiques ;
- Les fraudes à la qualité ou à l'identité du fournisseur, notamment dans le cas d'entreprises non déclarées ou fictives.

3.4. Risques liés aux activités opérationnelles :

Les risques opérationnels peuvent se traduire, par exemple, par :

- Une livraison qui ne correspond pas aux exigences de l'entreprise, souvent en raison d'un cahier des charges mal défini.
- Un mauvais choix de fournisseur.
- Erreurs internes comme la passation de commandes en double.

Section 03 : Le concept de gestion des risques maritimes.

Le secteur maritime est parmi les industries à risques élevés, ce qui pose des difficultés dans les échanges. C'est pourquoi la gestion des risques maritimes est notable et qu'elle doit être retenir par toutes entreprises qui exercent des activités sur les mers et les océans.

1. Définition académique du terme "gestion des risques" :³¹

La gestion des risques est une partie intégrante du processus de management des risques. C'est pourquoi, pour garantir son efficacité, elle doit être entièrement intégrée au système de management de l'organisme ainsi à ses processus.

La gestion des risques repose sur le cadre référentiel de la norme ISO 31000 qui en différencie en deux dimensions :

- **Le management du risque** : est un élément clé intégrée dans les organismes (un cadre organisationnel, des processus,..) pour but de gérer le risque d'une façon efficace.
- **La gestion des risques** : consiste à mettre en œuvre cette architecture dans les décisions, les activités et les risques particuliers.

Selon le Ministère de la Santé et de la Prévention « *la gestion des risques est définie comme un processus continu, coordonné et intégré à l'ensemble d'une organisation, qui permet de diminuer la survenue des risques et de leurs conséquences par l'identification, l'analyse, l'évaluation des situations dangereuses et des risques qui causent ou qui pourraient causer des dommages aux personnes, aux biens ou à l'environnement et le contrôle des risques résiduels.* »

2. Définition de la gestion des risques maritimes :

Selon le manuel explicatif de l'OMI « *La gestion des risques est une méthode de contrôle visant à identifier, analyser et gérer les risques liés à une activité, une fonction ou un processus... La gestion des risques ne doit pas être considérée comme un processus statique, mais comme un processus interactif dans lequel l'information relative à la cargaison et à ses mouvements est continuellement mise à jour, analysée, soumise à diverses mesures et examinée.* » (Publiée le 11 octobre 2010, P16).

³¹<https://www.cnpp.com/glossaire/Gestion-des-risques>(Consulté le 05/04/2025 à 11 :48).

3. Les particularités de la gestion des risques dans le domaine maritime :³²

3.1. Environnement international et réglementé :

Comme on la déjà dit dans la deuxième section du premier chapitre le transport maritime est un environnement soumis à des lois internationales donc il doit les respecter comme la convention SOLAS, MARPOL, conventions de Bruxelles/Hambourg/Rotterdam. Et pour cela la gestion des risques doit tenir en compte plusieurs juridictions pas une seule loi comme le transport routier.

3.2. Conditions naturelles imprévisibles :

Comme on le savait déjà le transport maritime est soumis à des conditions météorologiques naturelles imprévisibles et incontrôlables tels que les tempêtes, le brouillard, les courants, les icebergs, etc. Ces aléas rendent la gestion de transport maritime plus complexe et augmentent le risque d'accident donc il faut des plans de prévention très solides.

3.3. Des enjeux humains et techniques élevés :

La navigation maritime implique des interactions entre divers acteurs et une dépendance à des équipements sophistiqués, susceptibles de défaillir. Donc il faut compter sur les pannes techniques en pleine mer et les équipages bien formés pour éviter les erreurs humaines qui provoquent un naufrage.

3.4. Des conséquences économiques et environnementales majeures :³³

L'impact des accidents en mer est énorme sur la nature et la réputation de l'entreprise, il peut provoquer de lourdes pertes financières "retards, pertes de cargaison" et des catastrophes écologiques "marées noires, pollutions chimiques".

4. Pourquoi une gestion des risques est cruciale dans un environnement maritime ?

La gestion des risques est essentielle dans la logistique maritime car elle :³⁴

→ Améliore l'efficacité opérationnelle des entreprises et réduit les coûts, tout en assurant la sécurité des employés et des marchandises.

³² BRANCH (A. E), & ROBERTS (M): *Branch's Elements of Shipping*, Routledge edition, Londres, 9e édition, 2014, le chapitre 4/7/10.

³³ STOPFORD (M): *Maritime Economics*^{3e}, Routledge edition, Londres, 2009, chapitre 3/6/9.

³⁴ <https://fulfillmenthubusa.com/la-gestion-des-risques-dans-la-logistique-maritime/> (Consulté le 05/04/2025 à 14 :23).

- Garantit des opérations efficaces et sécurisées en assurant une chaîne d'approvisionnement résiliente.
- Identifie les risques potentiels, reconnaît les vulnérabilités qui peuvent survenir et met en place des mesures préventives et une approche proactive pour les atténuer.

L'importance de la gestion des risques dans le transport de marchandises est soulignée par les statistiques qui révèlent qu'environ 80% des entreprises rencontrent une forme ou une autre de perturbation de la chaîne d'approvisionnement. Ces perturbations peuvent être causées par des retards dus à des catastrophes naturelles, des problèmes de transport ou de l'instabilité politique. En mettant en œuvre des stratégies efficaces de gestion des risques, les entreprises peuvent améliorer leur résilience opérationnelle et maintenir des chaînes d'approvisionnement plus stables, en assurant une livraison en temps opportun et en réduisant les coûts associés aux interruptions imprévues.³⁵

5. Composition du comité de gestion des risques :³⁶

Le MSC “comité de la sécurité maritime“ c’est l’organe technique principal de l’OMI, composé de 14 pays, il a été établi en 1959.³⁷

La mise en place d'un comité de gestion des risques est essentielle au fonctionnement sécuritaire d'une entreprise. Autrement, toujours dit que l'autre est responsable et c'est la faute des autres. Ce comité, qui relève de l'administrative avec pouvoir de décision, chargé à réaliser l'ensemble des tâches reliées à la gestion des risques.

Le comité comprend des membres clés notamment le décideur financier et autres décideurs comme le directeur des opérations, le directeur ou chef du camp, le responsable de la programmation.

Le décideur financier se positionne comme l'acteur indispensable de cette équipe de travail. Les décideurs de la programmation et des opérations viennent ensuite s'ajouter comme membres essentiels. Le comité sollicitera fréquemment l'expertise des spécialistes en activités à risque, en raison de leur expérience terrain.

³⁵<https://www.ges-shipping.com/fr/Safety-and-risk-management-in-cargo-transportation#:~:text=La%20gestion%20des%20risques%20dans%20le%20transport%20de,tout%20au%20long%20du%20processus%20de%20transport%20maritime> (Consulté le 05/04/2025 à 14 :30).

³⁶ Manuel de référence sur la gestion des risques et de la crise disponible à l'adresse suivante https://membres.aventurequebec.ca/app/uploads/2024/05/manuel_de_reference_gestion_des_risques_et_de_la_crise.pdf version 2007, P22.

³⁷[International Maritime Organization](https://www.imo.org) (Consulté le 07/04/2025 à 14 :41)

Le comité de gestion des risques occupe une position primordiale à l'intérieur de l'organisation. Avec une mission fondamentale qui s'agit de la planification minutieuse, la communication avec le personnel, accompagnée d'une participation directe des dirigeants.

L'implication des dirigeants est essentielle pour :

- Établir un lien entre le personnel et l'administration et renforcer la culture de sécurité
- Accroître la motivation et le sentiment d'appartenance des collaborateurs.
- Offrir une tranquillité d'esprit grâce à des plans clairs et accessibles.
- Réduire les coûts liés aux assurances et améliorer la relation avec les assureurs.
- Positionner favorablement l'entreprise face à la concurrence.
- Assurer la continuité des actions entre les saisons et au fil du temps.
- Se protéger légalement en cas de litige.

6. Les étapes et les méthodes de gestion des risques :

6.1. Les actions à mettre en place : ³⁸

Il existe six actions de couverture pour les risques :

- **Stratégie d'évitement** : le risque sera par défaut évité.
- **Stratégie de contournement** : l'entreprise évite le risque identifié.
- **Politique d'acceptation** : l'entreprise adoptera une approche réactive en acceptant le risque identifié. Elle effectuera un traitement lorsque le risque interviendra et passera d'un point modéré à un point élevé.
- **Stratégie d'élimination** : l'entreprise va réduire le risque identifié à zéro.
- **Stratégie d'acceptation avec réduction** : l'entreprise acceptera le risque dans une certaine mesure.
- **Stratégie de transfert** : le risque identifié sera délégué à un tiers.

³⁸ NAAMOUNI (Fadia) : *L'impact de la gestion des risques sur la performance des achats internationaux*, Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution et Supply Chain Management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2020. P 64-65

6.2. La gestion des risques selon la norme ISO 31000 :³⁹

Le processus de gestion des risques décrit par la norme ISO 31000 repose sur une série d'étapes :

6.2.1. Généralités : Avant toute chose, il est essentiel de poser les bases.

- Définir les normes, les directives et les principes à suivre aussi structurer l'approche globale de la gestion des risques pour l'organisation.
- Clarifier les rôles et responsabilités de chacun des parties de processus de gestion des risques.

6.2.2. Communication et consultation :

- Mettre en place une stratégie de communication de consultation et un dialogue constant par l'échange d'informations avec les parties prenantes pour renforcer la gestion des risques.
- Veiller à ce que la communication et la consultation soient appropriées et efficaces.

6.2.3. Portée, contexte et critères :

- Définir l'étendue du processus de gestion des risques, notamment les limites et les frontières de son application.
- Comprendre le contexte interne et externe de l'entité, y compris les éléments environnementaux, culturels, légaux, financiers.
- Mettre en place des normes et des critères afin d'évaluer et de comparer les risques.

6.2.4. Évaluation du risque :

- Repérer les risques pouvant avoir un impact sur l'entreprise.
- Évaluer la probabilité d'occurrence de ces risques et leurs impacts potentiels.
- Analyser les liens entre les risques et leur tendance à se cumuler.
- Hiérarchiser les risques selon leur importance afin de formuler les décisions éclairées.

³⁹<https://www.globalsuitesolutions.com/fr/quest-ce-que-la-norme-iso-31000-et-a-quoi-sert-elle/> (Publié le 28/12/20023 et consulté le 07/04/2025 à 14 :14).

6.2.5. Traitement des risques :

- Élaborer et appliquer des stratégies et des mesures pour traiter les risques identifiés.
- Choisir la solution appropriée aux risques : les éviter, les atténuer, les déléguer (via une assurance par exemple), ou les accepter s'ils sont maîtrisables.
- Établir des contrôles et des actions préventifs pour diminuer la possibilité que les risques se produisent et minimiser leur effet.
- Pour chaque risque, un suivi et une révision doit être mises en place pour confirmer que les stratégies et les mesures de traitement des risques restent efficaces dans le temps.

6.2.6. Suivi et examen :

- le processus de gestion des risques doit être régulièrement revu et ajusté.
- Suivre périodiquement les actions du processus de gestion des risques et son efficacité pour s'assurer que les objectifs sont toujours atteints.
- Mettre en place des révisions continue pour adapter et améliorer le processus de gestion des risques aux changements internes ou externes.

6.2.7. Enregistrement et rapports :

- documenter et conserver toutes les étapes appropriées des risques identifiés, des décisions prises et des résultats obtenus.
- dans le but de tenir informées les parties prenantes sur les résultats ainsi que toute modification significative, ces éléments doivent être partagés de manière claire pour garantir une gestion transparente.

Il convient de noter que le processus de gestion des risques est en constante évolution, et s'ajuste en fonction des besoins et du contexte de l'entreprise, pour objectif d'optimiser constamment sa capacité à identifier, évaluer et gérer efficacement les risques.

6.3. Le Processus général de management des Risques :

Le processus de management des risques est une stratégie précise permettant de comprendre quels risques et opportunités existent, de quelle manière peuvent-ils affecter un projet une activité ou une organisation, et comment y agir.

La structuration de ce mécanisme et la diffusion des outils et des technique utilisés fortifier la gestion des risques en la rendant plus robuste et résiliente, contribuant ainsi à augmenter la

probabilité de réussite des projets en anticipant les risques inévitables et en adoptant une stratégie proactive pour y faire face.⁴⁰

Voici les étapes classiques essentielles de management des risques pour éviter qu'un risque ne survienne et vienne entacher l'architecture de l'entreprise :⁴¹

Mais avant d'entamer les étapes faut d'abord Définir le contexte stratégique et organisationnel dans lequel la gestion du risque aura lieu. Ainsi que les zones de risque doivent être identifiées.

6.3.1. L'identification des risques :

Cette étape permet de dresser une liste de type de risque pouvant survenir (Avaries, pertes, vols, retards, problèmes techniques, litiges juridiques), afin de détecter qu'elles sont les menaces potentielles, internes et externes, et les vulnérabilités auxquelles une entreprise est exposée.

Elle s'appuie souvent sur une description approfondie du processus de contrôle existant qui comprend les participants, les clients et les parties prenantes. L'analyse des expériences passées, des forces et des faiblesses, des données statistiques aussi le domaine et le moment où le risque peut survenir et la manière dont il pourrait l'être et la personne pouvant le subir.

6.3.2. Analyser et évaluer le risque :

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques identifiés, via une cartographie des risques, selon leurs probabilités d'apparition et la gravité de leurs conséquences, afin de prioriser les actions à mener. Pour cela des outils comme la matrice des risques, la méthode AMDEC ou les méthodes d'évaluation qualitative et quantitative peuvent être utilisés pour évaluer les risques.

6.3.3. Le traitement des risques :

À ce stade des actions sont mises en œuvre pour gérer, contenir ou éliminer le risque identifié. L'objectif principal est de mettre en œuvre une stratégie de réponse pour limiter l'impact des risques sur l'organisation.

⁴⁰<https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/etapes-du-management-des-risques/> (Publié le 19/09/2024 et consulté le 08/04/2025 à 14 :58)

⁴¹<https://www.cnpp.com/glossaire/Gestion-des-risques>(Consulté le 08/04/2025 à 15:10)

6.3.4. Suivre l'évolution du risque :

Une fois les actions sont mises en place, un suivi régulier est indispensable pour contrôler et vérifier leurs évolutions et leur efficacité. L'évaluation de leur performance permet d'ajuster la stratégie en fonction des évolutions (changements réglementaires, nouvelles menaces, innovations technologiques...).

6.3.5. Communiquer et faire le reporting :

Il est crucial que toutes les parties prenantes soient au courant de l'évolution du risque, des actions exécutées et des résultats observés. Ce partage d'informations est essentiel pour une gestion des risques efficace.

6.4. Processus de gestion des risques proposés par PMI :⁴²

La mise en place de plans de gestion et d'atténuation des risques dans le transport maritime reste un pilier essentiel pour gérer les perturbations potentielles en raison de l'impact énorme qui peut être causé par ces risques, Le PMI est un guide élaboré par le Project Management Institute (PMI) qui décrit les processus standardisés pour gérer les risques dans un projet.

Dans ce titre, nous nous basons sur le processus de PMI de la gestion des risques maritime qui comporte 7 étapes à savoir :

6.4.1. Planification de la gestion des risques :

Cette première étape consiste à définir le plan de gestion des risques, comment ils vont être gérés. Pour cela ce plan définit qui fait quoi, quel budget y est consacré, le calendrier à respecter, ainsi que les différentes catégories de risques à considérer. Il s'agit de poser les bases pour bien encadrer tout ce qui va suivre.

6.4.2. Identification des risques :

Identifier les risques susceptibles de compromettre le projet et détailler leurs caractéristiques. Cela comprend l'utilisation de plusieurs techniques telles que les séances de brainstormings avec l'équipe, les checklists, les interviews avec des experts et les analyses SWOT.

6.4.3. Analyse qualitative des risques :

Une fois les risques identifiés, on évalue leur l'impact sur le projet et leur probabilité d'occurrence pour savoir lesquels sont les plus importants et les prioriser. Dans cette étape On

⁴²<https://www.pm-coaching.org/blog/blog044> (Publié le 23/07/2024 et consulté le 08/04/2025 à 15 :50)

utilise souvent des outils comme les matrices d'évaluation (probabilité/impact) pour les classer et voir ceux sur lesquels il faut agir en priorité.

6.4.4. Analyse quantitative des risques :

Mesurer les conséquences des risques sur le respect du budget et du calendrier du projet. Des techniques comme la simulation de Monte Carlo et les analyses de décision sont couramment utilisées pour visualiser les différents scénarios et anticiper au mieux les conséquences

6.4.5. Planification des réponses aux risques :

Mettre en place des actions pour valoriser les opportunités et atténuer les menaces aux objectifs du projet. Cela comprend l'élaboration des plans de réponse telle que l'évitement, la transmission via une assurance par exemple, la diminution ou l'acceptation des risques. L'objectif est de minimiser les conséquences négatives des risques tout en exploitant les opportunités potentielles.

6.4.6. Mise en œuvre des réponses aux risques :

Cette étape consiste à passer à l'action par la mise en œuvre des plans de réponses prévues et Il faut s'assurer que chaque membre de l'équipe sait ce qu'il a à faire comme action, et que les actions prévues sont bien réalisées dans les délais.

6.4.7. Surveillance et contrôle des risques :

Le suivi des risques de près tout au long de l'exécution du projet par la vérification qu'ils sont bien maîtrisés, la surveillance des risques résiduels et l'identification des nouveaux risques avec prudence. Cela inclut l'ajustement du plan de réponse aux risques si besoin.

7. Importance de la prévention comme étape dans la gestion des risques :⁴³

Afin que l'entreprise puisse garantir son expansion ainsi que sa durabilité, elle doit constamment adopter une démarche proactive « renforcement des procédures de sécurité, formation du personnel, souscription à des assurances maritimes, choix rigoureux des partenaires logistiques, etc. », fondée sur la réflexion stratégique, plutôt que de se contenter de simples réactions adaptatives ponctuelles.

Bien que ces mesures soient nécessaires pour faire face aux imprévus, elles demeurent insuffisantes pour favoriser un véritable progrès. Par ailleurs, l'entreprise doit, par nécessité, accepter de prendre des risques dans une logique de création de valeur et de différenciation compétitive, tout en veillant à en garder la maîtrise afin de préserver sa pérennité et sa crédibilité.

C'est dans ce contexte qu'intervient l'autodiagnostic, un instrument essentiel qui aide les organisations à évaluer de manière autonome leurs vulnérabilités afin d'anticiper les problèmes avant qu'ils deviennent graves il sert également à analyser ce qui cause des risques au sein du département des achats.

La première phase consiste à réaliser un self-audit où les dirigeants eux-mêmes doivent procéder à l'analyse autonome de leurs pratiques, processus et leurs risques, pas des consultants extérieurs. Lorsqu'une équipe s'engage activement à son propre diagnostic, cela renforce sa cohésion et l'efficacité collective.

Lors d'un audit classique, un consultant externe fournit un rapport. Par contre dans un processus d'auto-évaluation, c'est l'entreprise elle-même qui identifie ses problèmes et donc s'engage plus facilement dans la mise en place des améliorations. Le self-audit sert à plusieurs objectifs :

- Renforcer la gestion et le contrôle interne
- Détecter les problèmes
- Définir clairement les procédures pour éviter les erreurs
- Améliorer le flux d'information

⁴³<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/gestion-risques-dans-fonction-achats-313952/les-origines-risques-leur-impact-achats-313958.htm> (Publié le 14/02/2017 et consulté le 09/04/2025 à 14 :25).

Conclusion :

Ce premier chapitre a permis de poser les fondements nécessaires à la compréhension du transport maritime dans sa globalité. En partant d'une présentation générale du secteur, en passant par l'identification des différents types de risques, jusqu'à la mise en lumière du rôle crucial et des étapes de leur gestion.

Chapitre 02 :
De la gestion des
risques à la
performance achat

Introduction :

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la fonction achats devient cruciale pour les entreprises. Longtemps considérée comme une simple tâche administrative liée à l'approvisionnement, elle a progressivement évolué pour se transformer en un levier de création de valeur, contribuant directement à la performance globale de l'organisation.

Ce chapitre explore les fondements de la fonction achats, il est structuré en quatre sections : la première est consacrée aux généralités sur la fonction achats, la deuxième aborde la notion de la stratégie achat, la troisième s'intéresse plus particulièrement à la performance achat et aux outils permettant de la mesurer, et la dernière aborde la relation entre gestion des risques maritimes et objectifs achats.

Section 01 : Généralités sur les achats.

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la fonction achats occupe une place stratégique au sein des organisations. Cette section vise à présenter les fondements de base de la fonction achats, son historique, son évolution, ses missions et objectifs, ses enjeux qui en découlent. Elle fournit par la suite des informations sur la classification des achats, l'organisation de la fonction en entreprise, ainsi qu'à ses interactions avec les autres services et enfin une clarification apportée sur la distinction entre les achats et les approvisionnements.

1. L'historique de la fonction achat : ⁴⁴

Le fait que la fonction achat ait connu un développement ces dernières années ne veut pas dire que l'achat est un phénomène récent ; voici un aperçu historique de cette fonction :

- Ça commencé en 1832 avec Charles Babbage qui a souligné d'un côté l'importance des achats comme fonction cruciale car elle est liée aux autres fonctions de l'entreprise, et elle a un impact direct sur sa rentabilité. Et d'un autre côté l'importance pour l'acheteur d'adopter une recherche proactive en termes de Sourcing des fournisseurs alternatifs.
- En 1887, Marshall Kirkman a approfondi cette réflexion en mettant l'accent sur la centralisation des achats, qui doit être géré par une seule personne compétente en négociation et possède des connaissances techniques. Pour Kirkman l'importance de ce rôle n'étaient pas reconnues à leur juste valeur.
- Il a fallu attendre le milieu des années 1930 pour que certains chercheurs commencent à reconnaître enfin l'importance de cette fonction et aussi l'importance de mesure sa performance.
- Après la Seconde Guerre mondiale, le rôle de la fonction achats a été renforcé, pour deux raisons : une le besoin en l'intendance militaires et pour pallier les pénuries de produits essentiels, et l'autre l'orientation des entreprises vers la recherche de fournisseurs internationaux après la reconstruction de l'économie mondiale.
- Dans les années 1960, Mellerowicz a souligné la particulière de trois éléments concernant la fonction achat à savoir : l'importance de rôle des achats dans la prise de décision

⁴⁴MOUTOT, & BERNARDIN : *Mesurer la performance de la fonction achats*, éditions d'organisation groupe eyrolles, Paris 2010, P 50/52.

interne entre make or buy, l'importance de faire des relations achat-fournisseurs, et enfin l'importance de la gestion des risques liés aux achats international.

→ Les années 1970, marquées par plusieurs crises économiques, ont poussé les entreprises à réduire leurs coûts d'achat et à se différencier par la qualité des produits afin de rester compétitives dans un marché concurrentiel. C'est là où les entreprises ont réalisé l'importance d'impliquer les fournisseurs dans les étapes initiales de développement de produits.

2. Les stades d'évolution de la fonction Achat dans les entreprises :⁴⁵

La fonction achats a connu une évolution progressive que Bruel a décrite en quatre étapes qui traduisent les niveaux de maturité de la fonction dans les entreprises. Cette progression traduit le passage de la simple tâche opérationnelle à une fonction stratégique pleinement intégrée à l'entreprise.

2.1. Phase de passivité : la fonction achat était une fonction opérationnelle et administrative sans pouvoir décisionnel, liée soit à la production soit à la direction administrative avec deux missions principales notamment la passation des commandes et la maîtrise des coûts d'achat et de délais.

2.2. Phase d'autonomie : A ce niveau la fonction achat commence à devenir autonome dans ces décisions notamment dans le choix des fournisseurs selon plusieurs critères et en mettant en place un système d'évaluation des performances basé sur l'efficacité pour optimiser son activité.

2.3. Phase de contribution : là, la fonction achat devient un acteur actif dans l'entreprise en participant à des relations interfonctionnelles renforcées et à plusieurs actions, à savoir l'analyse de la valeur, la conception des produits et la délocalisation des approvisionnements, etc., et développe une analyse continue des marchés amont. Là, le système d'information achats intégré se développe.

2.4. Phase d'intégration : A ce stade, la fonction achats est pleinement intégrée à la stratégie globale, elle participe dans des actions à moyen et long terme comme le développement de partenariats avec les fournisseurs ainsi que la participation à la création de valeur et à la compétitivité de l'entreprise.

⁴⁵ OLIVIER (Bruel) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, 3^e édition, (Gestion Sup), 2008, section 7 P 32.

3. Définition de la fonction achats :

La fonction achats auparavant reconnue comme une fonction support et principalement consommatrice de ressources, Elle s'impose aujourd'hui, comme une fonction stratégique essentielle à la création de valeur pour les entreprises.

Il y a plusieurs approches pour définir la fonction achat selon le contexte dans lequel les recherches sur l'achat ont été menées, voici quelques définitions :

L'achat peut être défini simplement comme "l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales " afin d'acquérir un bien ou un service en échange d'une contrepartie financière ». ⁴⁶

Selon Olivier, la fonction achat est : « *la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions économiques de service et de sécurité d'approvisionnement* » ⁴⁷.

Pour les entreprises, la fonction Achat est responsable d'acquérir des produits, des services et des prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes. Pour simplifier, le domaine de responsabilité s'arrête à la signature des contrats d'achats (ou des simples commandes) et au suivi de leur mise en œuvre. ⁴⁸

4. Mission de la fonction achat : ⁴⁹

Selon Bruel, la fonction achat a pour mission principale de :

- Rechercher (sourcer) et obtenir les biens ou services indispensables au fonctionnement de l'entreprise, dans les meilleures conditions (qualité, coût, délai et service).
- Constituer, certifier et piloter le panel des fournisseurs, et exécuter la politique des fournisseurs.

⁴⁶ JEAN (Clause) : *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*, édition d'organisation, Paris, 1979, p. 85.

⁴⁷ OLIVIER (Bruel), P 05.

⁴⁸ BAGLIN (Gérard) et autres : *Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain*, ECONOMICA, 4ème édition, Paris, 2005, p. 188.

⁴⁹ OLIVIER (Bruel), Op cité, P 30.

-
- S'implique dans le processus d'innovation en apportant une connaissance des marchés fournisseurs et les échanges avec les prescripteurs internes.
 - Prévoir et maîtriser les risques liés aux approvisionnements (ruptures, qualité, logistique, dépendance fournisseurs, confidentialité).
 - Soutenir la compétitivité de l'entreprise tout en améliorant l'efficacité des fonctions internes (marketing, production, etc.)
 - Veiller à assurer la cohérence entre la politique commerciale/marketing et les priorités d'achats.

Par conséquent, la fonction achat ce n'est pas uniquement une simple fonction opérationnelle, mais elle représente un élément stratégique pour toute l'entreprise.

5. Les 3 principaux objectifs de la fonction achat :⁵⁰

La fonction achats est primordiale sur le plan financier, stratégique et administratif. Elle vise plusieurs objectifs.

- L'un des premiers objectifs de la fonction achat est d'optimiser les coûts et accroître la rentabilité de l'entreprise et pour ce faire, elle ne se limite pas uniquement au simple prix d'achat des biens ou services ; elle prend en compte l'ensemble du coût global, incluant les frais de transport, de stockage et de gestion des stocks.

Pour optimiser ces couts, il est important pour la fonction achats de négocier des conditions tarifaires avantageuses avec ses fournisseurs, de rechercher des économies d'échelle, de rationaliser les processus d'approvisionnement et aussi de trouver des solutions permanentes pour réduire les coûts sans compromettre la qualité des produits ou des prestations achetés.

- Par la suite, la fonction achat a pour objectif d'augmenter la qualité de la marchandise ou des services achetées auprès des fournisseurs afin non seulement de satisfaire les attentes des clients internes mais aussi de maintenir la compétitivité de l'entreprise, et pour cela il est essentiel de sélectionner des fournisseurs fiables, d'établir des standards de qualité, et d'évaluer surveiller régulièrement les performances des fournisseurs et rechercher des pistes d'amélioration.

⁵⁰<https://www.pennylane.com/fr/fiches-pratiques/gestion-achats/missions-et-objectifs-du-service-achats-dentreprise> (Publié le 28 août 2024 et consulté le 16/05/2025 à 09 :36)

→ Enfin, la gestion des risques et la prévention des problèmes d'approvisionnement et pour cela la fonction achat doit repérer et atténuer les risques liés aux fournisseurs, aux variations des prix et aux interruptions d'approvisionnement et à tout autre facteur pouvant impacter la chaîne d'approvisionnement. Pour réussir, Il est crucial d'élargir les sources d'approvisionnement et de conclure des contrats robustes avec des clauses protectrices.

6. Les enjeux de la fonction achat : ⁵¹

Les enjeux de la fonction Achats touchent plusieurs dimensions

6.1. Enjeux stratégiques :

- Répondre aux besoins des différents services en assurant des approvisionnements fiables pour garantir la compétitivité de l'entreprise et la pérennité de la structure
- Réduire les risques liés aux retards de livraison,
- Eviter les ruptures surtout en période de pointe et éliminer les défauts liés à la qualité.
- Soutenir la croissance et la pérennité de l'entreprise.

6.2. Enjeux commerciaux :

- Éviter le sur-stockage (coûts de stockage supplémentaires, obsolescence, besoin en main-d'œuvre, immobilisation de capitaux) et prévenir les ruptures de stock (insatisfaction client, perte de chiffre d'affaires).
- Adapter l'approvisionnement aux besoins réels du marché.

6.3. Enjeux financiers :

- La mise en place de stratégies de commandes afin de maîtriser les coûts d'achat par la négociation et la mutualisation des commandes auprès des fournisseurs.
- Optimiser la gestion des stocks pour éviter les charges inutiles
- le regroupement des commandes des différents départements pour faire des économies sur les coûts de livraison.
- Contribuer à la rentabilité globale de l'entreprise par la diminution des coûts financiers des achats.

⁵¹<https://www.supplychaininfo.eu/dossier-supply-chain/les-enjeux-logistique-gestion-achats/>(consulté le 16/05/2025 à 11 :36)

7. Les catégories des achats :⁵²

On dit une catégorie d'achat (famille d'achat, domaine d'achat ou segment d'achat) pour le regroupement des produits ou services qui ont des caractéristiques similaires (en termes de fournisseurs, de technologies utilisées ou de besoins des utilisateurs finaux.) ce qui facilite la collecte et l'analyse des données, et permet de mieux définir les priorités, d'élaborer une stratégie d'achat cohérente et structurer l'organisation du service achats.

Et pour cela, Il est crucial de faire la distinction entre les achats directs et les achats indirects :

7.1. Achats directs (achats de production) : se réfèrent aux biens et services employés directement dans le processus de production d'un produit (les matières premières, les composants, les pièces détachées nécessaires à la fabrication d'un produit ou les machines de fabrication pour les entreprises industriels).

7.2. Achats indirects (achats hors production) : Se réfèrent aux achats des biens et services qui ne sont pas prévus pour être utilisés directement dans la production ou les vendre, mais qui sont essentiels au fonctionnement de l'entreprise (les coûts d'investissement : les fournitures de bureau, les services de nettoyage, les équipements informatiques, les services de maintenance,) la gestion des achats indirects est parfois perçue comme séparée de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

7.3. Achats marchands : se réfèrent aux biens et services achetés et revendus directement sans fabrication ou transformation.⁵³

8. L'organisation de la fonction achat dans l'entreprise :⁵⁴

Il existe deux manières pour qu'une entreprise puisse structurer sa fonction achat, à savoir

8.1. La fonction achat centralisé : Dans ce contexte, toutes les décisions achats sont prises par une seule direction sous l'égide de la direction générale.

⁵² FERGOUGUI (Mohamed) : *L'impact des contraintes de la logistique amont sur l'optimisation des coûts d'achats*, Mémoire de master en sciences commerciales (option : distribution & supply Chain management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2023, P21.

⁵³ BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, édition MAXIME, Paris, 2010, P17.

⁵⁴ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente*, édition DUNOD, 2ème édition, 2017, page 161

8.2. La fonction achat décentralisé : Dans ce contexte, Chaque département de l'entreprise dispose de sa propre fonction d'achat, cette dernière gère uniquement les achats liée à ce département.

9. La relation entre les achats et les autres fonctions de l'entreprise : ⁵⁵

9.1. Les achats et les finances :

La fonction achats collabore avec la finance et le contrôle de gestion dans

- Le suivi de sa performance
- La détermination d'une stratégie avec des objectifs financiers précis.
- Lorsque les produits sont à faible valeur ajoutée, les équipes achats et finance se mettre d'accord sur les mêmes objectifs (stratégies de réduction des coûts).
- Lorsque les produits sont à forte valeur ajoutée, les achats peuvent adopter des démarches particulières, parfois en contradiction avec les exigences strictes de rentabilité imposées par le service financier.

9.2. Les achats et la production :

- La production est le client stratégique et le principal des achats.
- La performance des achats se mesure d'abord par la satisfaction de la fonction production. Si les composants que l'achat à acheter sont défectueux, les achats sont donc tenus responsables, ils doivent garantir : la qualité des pièces et leur conformité, leur durée de vie, leur compatibilité, via des audits réguliers.
- Les choix de fournisseur (qui offre la meilleure qualité) et imposées par la production.
- Mais plus la qualité est élevée, plus le prix risque de l'être, donc les achats doivent trouver un équilibre entre délai, qualité (exigé par la production) et coût (exigé par les finances).

9.3. Les achats et la logistique :

- La logistique intervient en amont et en aval de la production, en prenant en charge les prévisions, les commandes, les transports, les stocks et la manutention. Et les achats doivent prendre en compte les contraintes logistiques lors du choix des fournisseurs.

⁵⁵ OIHAB (Allal-Cherif) et REMI PLANTEY, Optimisez vos achats "Construisez votre performance de demain", édition AFNOR et, 2011, P9.

- La logistique s'assure que les conditions négociées par les acheteurs sont bien appliquées par les fournisseurs.
- La logistique organise et contrôle ces flux de biens, d'informations, de services et de capitaux, du fournisseur au client final, pour le satisfaire.
- La collaboration dans la chaîne logistique favorise les synergies, le partage des ressources, des risques et des profits.

9.4. Les achats et le marketing :

- La fonction achats s'inspire de l'analyse des besoins et des marchés (à travers le marketing achats) pour construire une stratégie d'approvisionnement.
- Le marketing permet aux achats de connaître et comprendre la réaction des clients face à certaines modifications dans les éléments ou matières premières des produits.
- Il donne également des informations sur le potentiel commercial d'une innovation ou d'une technologie.
- En revanche, la fonction achats peut fournir au marketing des solutions concrètes à proposer aux clients pour améliorer leur satisfaction.

9.5. Les achats et la recherche et développement :

- La R&D collabore avec les départements des achats et de marketing pour concevoir les produits du futur. Le succès de cette étape repose sur la synergie entre la veille technologique assurée par les acheteurs, les études de marché menées par le marketing, et les expérimentations techniques de la R&D.
- La R&D fait appel aux acheteurs pour participer aux études de faisabilité, identifier les catégories de produits et technologies nécessaires, et trouver les fournisseurs adaptés, actuels ou nouveaux.

9.6. Les achats et la direction générale :

- Dans la majorité des PME, les achats dépendent directement de la Direction générale, voire sont effectués par elle-même.
- Pour un directeur général, les achats sont souvent perçus comme une tâche secondaire, qui vient interférer avec ses missions principales.
- Les achats prennent une place de plus en plus stratégique dans la gestion de l'entreprise.

- La mise en place de reporting achats devient indispensable pour éclairer les décisions de la direction.
- De plus, les acheteurs sont de plus en plus impliqués dans les projets de développement, grâce à leur vision globale du marché et à leur connaissance des innovations proposées par les fournisseurs.

10. Distinction entre les achats et l'approvisionnement :

Deux visions s'opposent quant à l'organisation des achats et des approvisionnements.

- La première, fréquemment observée dans les petites entreprises industrielles, perçoit ces deux activités comme étroitement liées, au point de les rassembler sous une unique responsabilité souvent appelé acheteur-approvisionneur supervise à la fois les négociations d'achat et le suivi des livraisons.
- À l'inverse, une seconde approche défend l'idée que ces deux fonctions sont distinctes, chacune nécessite des aptitudes et des profils professionnels distincts. Et chacune à une période définie, les approvisionnements sont à court terme, et les achats s'inscrivent dans une perspective stratégique à moyen ou long terme.

Section 02 : La stratégie achat.

Pour assurer une prospérité durable dans un environnement évolutif, L'entreprise doit faire preuve d'être agile et adaptable face aux mutations de son contexte commercial. Cela nécessite la mise en œuvre d'une stratégie achat pour toute la chaîne d'approvisionnement élaboré par le responsable des achats alignée à la fois sur les besoins présents et à venir, tout en tenant compte des fluctuations du marché, les ressources disponibles ainsi que les éventuelles contraintes internes et externes et aussi en anticipant les évolutions futures.⁵⁶

1. La stratégie achat : ⁵⁷

1.1. Définition de la stratégie achat :

La stratégie achat regroupe l'ensemble des étapes mises en œuvre avant et durant l'achat, de la définition des objectifs jusqu'à la sélection des partenaires les plus adaptés. Bien qu'une simple procédure, la stratégie contribue activement à renforcer la position de l'entreprise sur son marché.

Cette stratégie est élaborée par le service achat qui repose sur un travail structuré déterminant les moyens à mobiliser, les priorités à fixer et les intervenants à impliquer dans la démarche. Pour orienter les décisions, L'achat se base sur trois fondements : le prix, la qualité et le délai.

1.2. Les étapes de la stratégie achat :

1.2.1. Définir la politique achat : La politique achat établit :

- Les orientations stratégiques (l'efficacité économique des achats, le développement durable et les achats responsables, ou la gestion des risques).
- Les objectifs achats, qui peuvent inclure l'amélioration des spécifications de produits, l'évaluation précise des besoins, la gestion des dépenses et de la qualité.
- Les pratiques à suivre, qui peuvent inclure l'élaboration des processus achats des produits et services, et la désignation des employés autorisés à approuver des demandes d'achats.

⁵⁶ <https://www.manager-go.com/achats/> (publié en 02/08/2022 et consulté le 10/04/2025)

⁵⁷ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente*, édition DUNOD, 3^e éd, 2025, page 58-68

1.2.2. Analyser les dépenses :

L'analyse des dépenses est faite sur la base des données disponibles pour mieux comprendre les frais engagés par une entreprise.

Il arrive parfois que ces données soient difficiles à exploiter. Ils sont présentés dans des formats variés tels que les états financiers et le reporting des ventes des fournisseurs.

La compréhension de l'historique des dépenses nécessite souvent de réaliser des analyses suivant différents axes, voici un exemple :

Tableau N°1 : Exemples d'analyses de dépense

Axe d'analyse	Exemples
Quoi ?	Volume des dépenses par catégorie d'achat (énergie, téléphone, services)
Pour qui ?	Volume des dépenses par département (vente, achat, production, finance)
À qui ?	Liste des 10 fournisseurs les plus importants
Suivant quelle fréquence ?	Répartition des volumes d'achat par fréquence (tous les jours, toutes les semaines, tous les mois)
Combien ?	Volume des dépenses par montant d'achat (<500 euros, <1000euros)
Suivant quelles conditions ?	Répartition des commandes d'achat par condition de paiement

Source : LE MOIGNE (Rémy) : supply chain management, 3^e éd, op.cit. Page 61

1.2.3. Analyser le marché des fournisseurs :

L'analyse des dépenses se fasse principalement à partir de données internes à l'entreprise, tandis que l'évaluation du marché des fournisseurs est réalisée en exploitant des informations externes à l'entreprise, (par la veille technologique, les appels d'offres, les salons professionnels, les annuaires, les publications et les bases de données spécialisées, etc.)

L'analyse de marché se concentre généralement sur :

- Sa structure (nombre de fournisseurs).
- Ses tendances (croissance du marché, marge moyenne de l'industrie).
- La concurrence actuelle (pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, menace potentielle de produits substitutifs).

1.2.4. L'analyse des besoins :

Se fait pour faciliter l'identification des besoins actuels et futurs de l'entreprise par l'élaboration d'un cahier des charges détaillant les exigences attendues pour un produit ou un service d'une manière détaillée ou fonctionnelle en étroite collaboration entre le département prescripteur et le département achat de l'entreprise. Il lui faut s'assurer que le cahier des charges n'est pas trop contraignant et aussi reflète un besoin réel pour éviter de causer des coûts supérieurs

Dans le premier scénario, les fournisseurs se limiteront à répondre point par point. Et dans le second scénario, les fournisseurs auront la possibilité de proposer des solutions.

1.2.5. Établir la stratégie achat :

La stratégie achat est définie par catégorie d'achat, elle consiste à mettre en place des leviers pour soutenir la stratégie de l'entreprise se qui permettre de diminuer les dépenses, favoriser l'innovation, atténuer l'impact environnemental, minimiser les risques ou encore perfectionner la qualité et le service à la clientèle.

La sélection de ces leviers se fait sur la base des trois analyses déjà effectuées (analyse des dépenses, des besoins et du marché). Parmi les leviers on a :

1.2.5.1. Réévaluer les choix stratégiques make or buy :

Tableau N°2 : Exemples de critères de décision make or buy.

	Make	Buy
Critères stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> La maîtrise du produit ou du processus de fabrication est critique pour l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise souhaite développer une relation de long terme avec le ou les fournisseurs L'entreprise ne dispose pas du savoir-faire lui permettant de fabriquer le produit.
Critères opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> Les capacités de production sont disponibles pour fabriquer le produit Le fournisseur n'est pas à même de fabriquer un produit de qualité suffisante 	<ul style="list-style-type: none"> Le coût total d'achat est inférieur au coût total de fabrication

Source : LE MOIGNE (Rémy) : supply chain management, 3^e éd, op.cit. Page 61

Le choix de faire ou de faire faire évolue d'une industrie à l'autre et d'une fonction à l'autre. Donc c'est à l'entreprise de décider quoi adopter et ça selon divers critères, par exemple de nombreuses entreprises ont confié la fonction de transport à des prestataires logistiques tandis que la fonction marketing est très rarement externalisée.

1.2.5.2. Regrouper les volumes des différentes unités :

L'entreprise opte pour la consolidation des volumes d'achat de divers sites ou filiales ce qui permet d'augmenter les volumes d'acquisition et donc avoir le pouvoir de négociation avec le fournisseur.

1.2.5.3. Rationaliser/standardiser les composants :

L'entreprise opte pour la rationalisation des composants, c'est-à-dire centraliser les volumes d'achat sur un nombre restreint des composants et par conséquence, souvent, de fournisseurs. La standardisation des composants contribue aussi à faciliter la conception des nouveaux produits et de réduire les volumes de stocks de pièces.

1.2.5.4. Mettre en place des groupements/centrales d'achat :

L'entreprise mise en place des groupements ou des centrales d'achat pour consolider les volumes d'achat entre plusieurs entités clientes, pour but d'obtenir de meilleures conditions commerciales.

1.2.5.5. Consolider les achats en amont de la chaîne d'approvisionnement :

Parfois, Les entreprise regroupent les volumes d'achat en amont au niveau des fournisseurs des fournisseurs. Prenons le cas d'un fabricant de jus de fruits, qui achète habituellement du concentré d'oranges auprès d'un transformateur, ce fabricant peut regrouper les volumes et négocier directement avec les producteurs d'oranges fraîches et obtient de meilleures conditions sur le prix de la matière première.

1.2.5.6. La matrice KRALJIC comme méthode d'élaboration de stratégie achat :

La stratégie d'achat par catégorie est fréquemment établie en suivant la méthode définie par Peter Kraljic en 1983. Elle repose sur l'utilisation d'une matrice, qui classe les catégories d'achat en quatre groupe distincts (stratégique, levier, goulet et standard), sur la base de deux critères : l'impact de la catégorie sur l'activité de l'entreprise et l'influence exercée par cette dernière sur le marché des fournisseurs.

Figure N°1 : segmentation des achats par la méthode KRALJIC



Source : <https://opti-marche.com/blog/matrice-de-kraljic-definition-et-pertinence-en-restauration-collective/>

Consulté le 17/05/2025 à 09 :42

- **Le cadran stratégique** : ce cadran rassemble des produits de haute technologie conçus selon les spécifications du client. La source d’approvisionnement est généralement unique, et tout changement de cette source à court terme entraîne des coûts élevés. Le composant acheté représente souvent une part importante du coût du produit fini (les boîtes de vitesse pour un constructeur automobile). Dans ces cas, une collaboration soutenue et continue entre l’acheteur et son fournisseur est indispensable.
- **Le cadran levier** : ce cadran comprend des composants qui constituent une portion lourde dans le coût final, mais les sources d’approvisionnement sont multiples et on peut aisément en changer car le coût de substitution d’un fournisseur est souvent faible et donc l’acheteur a un pouvoir de négociation.
- **Le cadran goulet (critique)** : Ce cadran contient des composants peu coûteux par rapport au produit final, mais dont la source d’approvisionnement est généralement unique, et le pouvoir de négociation est du côté du fournisseur, les prix d’achat sont souvent élevés, les délais sont longs et le service est limité.
- **Le cadran standard (simple)** : Ce cadran englobe les produits dont le prix est relativement faible, proposés par une multitude de fournisseurs, en réalité la majorité des achats d’une entreprise se situent dans cette section.

Une fois la répartition effectuée, il est nécessaire de déterminer la stratégie d’acquisition pour chaque catégorie et faut qu’elle soit cohérente avec la stratégie globale de l’entreprise :

- Concentration des volumes ou recherche du meilleur prix conviennent aux cadrans : standard et levier.
- L'amélioration ou l'adaptation des spécifications est plus pertinente pour le cadran stratégique.

2. Le processus achat :

2.1. Définition du processus achat :

Le processus d'achat regroupe toutes les activités menées pour rechercher, sélectionner, négocier, acquérir puis régler les biens ou services nécessaires à l'entreprise. L'expression « gestion des achats » est utilisée généralement de manière équivalente, mais elle se concentre sur la dimension managériale et stratégique de la fonction, des aspects essentiels dans la maîtrise des approvisionnements.⁵⁸

2.2. Les principaux intervenants dans le processus d'achat :

→ Dans le cadre d'un achat classique, les acteurs suivants peuvent être identifiés :

- **Le demandeur principal** : il est à l'origine du besoin et déclenche la procédure.
- **Le décideur** : il valide et autorise le lancement du processus.
- **Le responsable de projet achats (donneur d'ordre technique)** : il assure le bon déroulement des étapes du processus.
- **L'acheteur (membre du service achats)** : dont son rôle varie en fonction des acquisitions, des lieux et des organisations, de pilote du projet à simple relais administratif.
- **Les demandeurs secondaires** : Parties prenantes qui partagent également des attentes vis à vis de l'achat, tout comme le demandeur principal.

De plus, dans chaque situation, s'ajoutent parfois un supérieur hiérarchique ou un service central, susceptibles d'intervenir selon les cas.

→ Dans le cas des achats spécialisés, certains postes, souvent conséquents, sont gérés hors service achats :

- **Les assurances** : gérées directement par le service juridique.
- **La publicité** : gérée par le Service communication ou le service marketing.

⁵⁸<https://www.republik-achats.fr/definition/processus-d-achat-definition.html> (consulté le 17/05/2025 à 10 :32).

- **La publicité financière** : sous la responsabilité du secrétariat général ou du responsable communication.

Ces services spécialisés disposent rarement d'une méthodologie achats formalisée, bien qu'ils traitent parfois des montants importants.

2.3. Les étapes du processus d'achat :⁵⁹

Le processus achat désigne l'ensemble de phases requises permettant l'acquisition de biens ou de services pour le compte de l'entreprise depuis l'identification du besoin jusqu'à la réception des biens ou services. Chacune des étapes du processus est primordiale, indépendamment du type d'achat réalisé, afin d'assurer la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Le processus achats contient 8 étapes à savoir :

2.3.1. L'expression du besoin et la rédaction d'un cahier des charges :

L'identification des besoins est la première étape du processus achats dans l'entreprise. Cette phase nécessite une coopération étroite entre les différents départements " financier, marketing, commercial, direction générale et achat" afin de déterminer les produits ou les prestations nécessaires pour mener à bien les opérations en rédigeant un cahier des charges détaillé pour formaliser les exigences et prévenir tous les besoins.

2.3.2. Le Sourcing des fournisseurs :

Une fois les besoins sont identifiés, il est crucial de trouver le fournisseur le plus approprié qui répond aux critères spécifiques, si il figure déjà dans la base de données de l'entreprise cela permet d'accélérer le processus d'acquisition. Si ce n'est pas le cas, une phase de Sourcing national ou international s'impose qui consiste à répertorier les offres obtenues par plusieurs fournisseurs selon différentes Sources d'information, moteurs de recherche en ligne, annuaires professionnels, salons sectoriels, organisations professionnelles, chambres de commerce ou encore recommandations provenant d'autres acteurs du secteur.

⁵⁹<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/approvisionnement/processus-d-achat> (Publié le 9 juin 2023 et consulté le 10/04/2025 à 16 :52)

2.3.3. La réalisation de l'appel d'offres :

L'étape suivante est la finalisation de la présélection par le contact avec les fournisseurs potentiels. Afin d'analyser mieux leurs offres, leurs conditions et leur capacité à répondre aux exigences. En utilisant plusieurs moyens tels que : e-mail, courrier ou appel téléphonique,

Il peut aussi être pertinent d'envisager une demande d'information "RFI – *Request for Information*" afin de collecter plus d'information sur les offres des fournisseurs. Contrairement à l'appel d'offres, cette démarche n'implique pas la présentation d'un devis ou d'une offre commerciale.

2.3.4. L'analyse des propositions :

Cette étape consiste à évaluer les différents fournisseurs potentiels et leurs propositions obtenues prendre une décision éclairée en s'appuyant sur plusieurs critères d'évaluation à savoir :

- la qualité des produits ou services proposés ;
- les coûts ; les délais de livraison ;
- les conditions de paiement ; et la solidité financière de la société ;
- la flexibilité en cas d'imprévu ;
- une compétence technique particulière ;
- la localisation géographique (pour limiter les risques de rupture) ;
- le degré d'assistance promis ;
- la réputation du fournisseur...

Une fois cette analyse achevée, le nombre de candidatures se réduira à quelques profils parmi lesquels l'entreprise peut sélectionner le fournisseur le plus approprié à ses besoins.

2.3.5. Les négociations :

Après la sélection des fournisseurs idéaux l'étape suivante est la fixation des conditions contractuelles les plus avantageuses possibles par des discussions approfondies eux.

Pour mener à bien cet entretien, il est essentiel d'être bien préparé d'exploiter toutes les informations collectées lors des Phases précédentes afin de mieux cerner votre compréhension de votre lieu dans la négociation.

Voici quelques conseils utiles :

- Établissez des objectifs clairs et spécifiques (délais, qualité, tarifs etc.)

-
- Faites preuve d'écoute active, en posant des questions pertinentes pour bien comprendre et clarifier les propositions du fournisseur ;
 - Restez ouvert à la recherche des solutions équilibrées qui satisferont les deux parties ;
 - Appuyez vos demandes sur des arguments factuels, tels que les données du marché
 - Gardez toujours à l'esprit les bénéfices à maintenir une relation équilibrée et durable avec le fournisseur ;
 - Si un accord est trouvé durant les échanges, veillez le formalisez par écrit immédiatement.

Cette négociation des modalités contractuelles permet de définir clairement les termes et conditions de la transaction y compris les tarifs, les quantités, les délais de livraison, les modalités de paiement, les garanties, etc.

2.3.6. Validation interne de l'offre :

Après la réussite à obtenir les conditions désirées auprès du fournisseur, l'offre doit être soumise à l'approbation des responsables internes. Et pour cela il est conseillé de suivre un processus clair et structuré :

- Préparez résumé de la proposition commerciale reçue, soulignant les éléments essentiels comme le prix, avantages spécifiques, etc.
- En cas de l'évolution de plusieurs fournisseurs, préparez une étude comparative pour mettre en lumière pourquoi cette offre se démarque ;
- Par la suite planifiez une réunion avec les décideurs pour leur exposer les points forts et les impacts de cette proposition sur les activités opérationnelles, la situation financière et les buts stratégiques de l'entreprise.

2.3.7. La rédaction du contrat et la passation de commande :

Dans cette étape est temps de finaliser tout le processus en signant un contrat entre le fournisseur et l'entreprise. Ensuite l'entreprise peut passer commande par la rédaction d'un bon de commande détaillé spécifiant les produits ou les services commandés et toute autre information pertinente

2.3.8. Le suivi du processus achat :

Il est important de réaliser un suivi régulier de processus achat en s'assurant que le nouveau prestataire respecte les termes du contrat convenu. Pour assurer la bonne exécution des opérations.

Et lorsque les produits commandés arrivent, il convient de s'assurer qu'ils sont conformes aux spécifications. Une fois c'est confirmée l'entreprise procéder au paiement qui peut être effectué selon les modalités convenues avec le fournisseur.

Section 03 : La performance achat.

La performance achat se définit par la capacité de cette fonction à réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels. Pour l'appréhender, dans cette section, on va distinguer les notions associées à cette performance, identifier son concept de base, puis retenir les indicateurs clés les plus pertinents pour mesurer et piloter son évolution.

1. Définition de la performance achat :

LORINO a défini la performance comme suit « *la performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* ». ⁶⁰

BOURGUIGNON l'a défini comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat* ». ⁶¹

Selon l'AFNOR, la performance est : « *une donnée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ».

Nous pouvons déduire que la performance correspond au niveau de réalisation des objectifs par rapport aux ressources employées et moyens mis en œuvre.

2. Notions liées à la performance : ⁶²

Le fait de parler sur la performance il y a quelques notions qui arrivent souvent à savoir :

- **L'efficacité** : exprime le résultat obtenu par rapport au niveau d'objectif visé.
- **L'efficience** : exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens mobilisés pour leur réalisation.
- **L'effectivité** : exprime le niveau de satisfaction atteint par rapport au résultat réalisé.
- **La cohérence** : exprime l'harmonie des éléments fondamentaux de l'entreprise pour évaluer la performance organisationnelle en reliant les objectifs aux ressources.
- **La pertinence** : établit un lien entre les objectifs ou les ressources avec les contraintes de l'environnement. Elle permet d'évaluer la performance dans un domaine stratégique.

⁶⁰ LORINO (P) : *méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage*, édition d'organisation, paris, 1997, p502.

⁶¹ BOURGUIGNON (A) : *Performance et contrôle de gestion*, Economica, 2000, p 31.

⁶² OULMENE (Walid), *La maîtrise de la logistique amont et son impact sur la performance logistique des entreprises*, Master en Sciences Commerciales (option : Distribution & Supply Chain Management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2022, P46.

3. Dimensions du concept de performance des achats :⁶³

La performance des achats peut se décomposer en quatre dimensions complémentaires :

- **Efficacité** : Il s'agit de définir des indicateurs tels que le coût d'achat, la qualité des fournitures ou le taux de satisfaction des clients internes et des services prescripteurs. Ces indicateurs mesurant la capacité de service achat à satisfaire les attentes de la direction générale.
- **Efficiences processuelle (modèle d'obtention)** : Cette dimension porte sur le choix des méthodes et procédures mises en œuvre pour atteindre les attentes de la direction générale : choix des leviers d'action, niveau de professionnalisme, étapes du processus. Il doit exister un lien de cause à effet entre ces processus et les performances constatées.
- **Productivité et utilisation des ressources** : On évalue ici la manière dont sont optimisés les moyens humains, matériels, financiers et les systèmes d'information. Cette dimension englobe la productivité de la fonction achats (nombre de commandes traitées par acheteur, par exemple.) et l'efficacité, c'est à dire le coût unitaire de traitement d'une commande ou d'une livraison.
- **Benchmarking et référentiels** : Pour mesurer la performance, il est nécessaire d'avoir un référentiel de comparaison fiable entre les différentes entreprises ou entre les services d'une même organisation afin de fixer des objectifs opérationnels réalistes et d'apprécier la performance des achats au regard de situations comparables.

4. Les facteurs qui influencent la performance achat :⁶⁴

Il existe divers éléments internes et externes qui peuvent influencer la performance achat et forment la véritable « force motrice » qui oriente la stratégie de l'organisation. Pour élaborer une méthodologie d'évaluation fiable, il est nécessaire d'identifier et d'analyser chacun de ces facteurs :

4.1. Facteurs politiques :

- L'existence de politiques régissant les activités de l'organisation.
- L'adéquation de ces politiques aux besoins opérationnels de l'organisation.
- La nature du régime politique national.
- Le climat politique général et son impact sur l'entreprise.

⁶³ BRUEL, Olivier, 3^e édition, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, 2008, Paris

⁶⁴ OULMENE (Walid), op.cit. P49.

4.2. Facteurs économiques :

- Ressources économiques et capacités d'investissement.
- Taux d'emploi, de chômage et leurs effets sur le fonctionnement.
- L'économie locale, régionale et mondiale.
- Système économique de l'État et son influence sur l'activité.

4.3. Facteurs sociaux :

- Attentes, enjeux et besoins des collaborateurs et de la société civile.
- Codes moraux, valeurs et comportements public en vigueur.
- Modes de vie et évolutions socio-culturelles.
- Qualité des relations humaines et sociétales au sein et à l'extérieur de l'organisation.

4.4. Facteurs technologiques :

- Progrès techniques et degré d'innovation disponibles.
- Effets des nouvelles technologies sur la productivité de l'organisation.
- Le degré d'intérêt pour l'adoption d'outils facilitant le travail.
- Accessibilité des solutions technologiques sur le marché.

4.5. Facteurs environnementaux :

- Conditions climatiques et environnement interne de l'entreprise.
- Qualité des normes, valeurs et politiques écologiques en place.
- Implantation géographique stratégiques liés au site de l'organisation.
- Zone d'influence et de mouvement.

5. Les indicateurs de performance achat :

5.1. Définition :

Un indicateur de performance (ou KPI en anglais, pour key performance indicator) est une mesure quantitative qui vous permet de suivre la progression de votre équipe ou organisation au regard de vos objectifs commerciaux clés.⁶⁵

⁶⁵<https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi> (publié le 16/02/2025, consulté le 17/05/2025 à 21 :45).

5.2. Les types d'indicateur de performance achat : ⁶⁶

5.2.1. Les indicateurs de moyen :

Les indicateurs de moyens reflètent le niveau des ressources (humaines, matérielles ou financières) utilisées, ce qui permet de comprendre comment la mise à disposition de ces ratios a contribué à la réussite des objectifs achats.

5.2.2. Les indicateurs de résultats (indicateurs de réalisation) :

Les indicateurs de résultats reflètent le degré de performance atteint en fonction des moyens et ressources mobilisées pendant la période d'évaluation

5.2.3. Les indicateurs de contexte :

Se réfèrent à des indicateurs qui sont externes à l'entreprise et qui indiquent une cause de baisse ou de hausse pour les deux indicateurs précédents

Les responsables des achats établissent des indicateurs pour :

- Mesurer des situations selon des critères sélectionnés
- Communiquer autour des résultats obtenus et établir un diagnostic en suite.
- Adapter leurs actions en fonction des objectifs compte tenu de la situation présente de l'entreprise
- Considérer les domaines d'amélioration

L'évaluation de la performance achat peut porter sur les diverses étapes du processus. En effet cela consiste à évaluer les activités, les compétences, les ressources et ainsi que la satisfaction des clients de la fonction : ⁶⁷

- **Les activités** : cela consiste à formaliser ce qui est réalisé et le comparer avec le programme prévu (un référentiel exhaustif) afin d'identifier les écarts. En effet c'est difficile d'évaluer la performance d'une entité sans savoir ses activités et ses objectifs prévus. Pour cela cette démarche consiste à dresser la liste de l'ensemble des tâches théoriques de la fonction achat afin de les comparer aux tâches réelles.

⁶⁶BENMELHA (Chaima), YAHY (Mokhtaria) : *L'impact de la gestion des risques fournisseurs sur la performance des achats*, Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution & Supply Chain Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2022, P49.

⁶⁷Jean-Michel. M et EMMANUELLE. B : *Mesurer la performance de la fonction achats*, édition d'organisation, Paris, 2010, p. 21-22.

-
- **Les compétences** : cette étape porte sur les compétences des personnes en poste au sein de la fonction achats (est-ce qu'ils ont des savoir-faire pour mener à bien les activités, le niveau de leur maîtrise). Cette démarche consiste à évaluer les compétences des employés en comparant les compétences actuelles et celles nécessaires et enfin analyser les lacunes, puis en identifiant les écarts pour enfin répondre à ces questions.
 - **Les ressources allouées à la fonction** : Consiste à évaluer les moyens (humaines, matérielles, financières et organisationnelles) mis à disposition pour le fonctionnement de service achat
 - **Satisfaction des clients de la fonction** : Consiste à évaluer dans quelle mesure les attentes des clients de la fonction achat sont satisfaites et identifier les points d'amélioration.

6. Le tableau de bord des achats :

Le tableau de bord est un instrument pour surveiller et évaluer la performance utilisé sur le court terme (pour un an), qui contient des données financières, des informations techniques et qualitatives liées à la fonction achat. Il s'agit donc d'un outil de synthèse qui fournit, à un instant une vue d'ensemble de la performance d'une entité. ⁶⁸

Le tableau de bord achats doit englober des indicateurs clairs et quantifiables, alignés sur des objectifs opérationnels à court terme définis par la direction générale ou les responsables internes, et parfois formalisés par le directeur achats. ⁶⁹

Il convient de choisir des métriques dont l'impact sur les résultats est direct, en fixant pour chaque action (par exemple volume négocié, délai de livraison ou taux de conformité) un indicateur pertinent. Par ailleurs, la mesure de la performance doit s'adapter à la nature des achats (répétés, nouveaux ou ponctuels), afin de refléter fidèlement leur logique de gestion. ⁷⁰

⁶⁸BRUEL (Olivier), op.cit.2008, p.246.

⁶⁹ BOUDJEHEM (GHolam) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution et Supply Chain Management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2021, P27.

⁷⁰ BOUDJEHEM (GHolam), op.cit. P27

Section 04 : la relation entre gestion des risques maritimes et objectifs achats.

La fonction achat dans le contexte du transport maritime, s'occupe une place stratégique, car elle pilote des décisions cruciales en assurant la sélection des transporteurs, la négociation des incoterms, la gestion des assurances, et le suivi des performances logistiques. Ce qui fait que la fonction achat avec ses décisions à un impact direct sur le niveau de risque auquel l'entreprise est exposée.⁷¹

La gestion des risques achats passe d'abord par une analyse, suivie d'une priorisation des risques identifiés puis par la mise en place d'actions pour réduire leur impact sur l'entreprise. Comme première étape faut établir une cartographie des risques en les classant selon leur nature et les conséquences qu'ils peuvent engendrer, pour but d'identifier les maillons faibles de la chaîne d'approvisionnement, que ce soit au sein de l'entreprise ou chez ses partenaires externes.

1. La gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement – Vue du côté des achats :⁷²

L'efficacité d'un service des achats ne doit pas être jugée uniquement sur la base des résultats financiers obtenus. Il est considéré de prendre en compte les efforts et le travail fournis tels que la recherche des fournisseurs fiables, et aussi de tenir compte les éléments externes à savoir : la hausse des prix des matières premières, l'évolution des taux de conversion, la croissance économique des pays“ PIB“. Ces éléments influencent indirectement les coûts d'achat.

La performance achat repose sur une vision globale qui prend en compte la qualité, la sécurité, la fiabilité, et la gestion des risques. Pour renforcer cette approche, il incombe aux responsables des achats de prouver en continu l'efficacité des mécanismes opérationnels existants“ des processus et des indicateurs de performance. “ On mettant en œuvre une méthode structurée pour but d'améliorer la sécurité des achats et de la chaîne logistique.

⁷¹<https://maritimafrica.com/limpact-du-choix-des-fournisseurs-sur-la-securisation-de-la-chaine-dapprovisionnement/> (Publié en 11/01/2021 et consulté le 10/04/2025 à 09 :23 :

⁷²<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/gestion-risques-dans-fonction-achats-313952/les-origines-risques-leur-impact-achats-313958.htm> (Publié le 14/02/2017 consulté le 18/04/2025 à 14 :56).

Il existe une approche simple qui repose sur des instruments reconnus :

1^{ère} étape - la maîtrise du portefeuille achat : Ce qui implique une connaissance approfondie du marché visé, une perception précise des structures de coûts et des facteurs économiques et donc les premières contraintes et principaux risques “interne et externe“ commencent à apparaître à cette étape

2^e étape - la veille stratégique : La deuxième étape repose sur la veille stratégique pour obtenir des informations actualisées que ce soit réglementaires ou normatives ce qui permet d'anticiper les menaces et d'identifier les risques pays afin de protéger les actifs. Au début l'analyse est large car elle doit prendre en compte plein d'éléments tels que les dimensions macro-économiques, sociétales et légales en suite à force d'analyser, le champ d'étude se précise progressivement on se concentrant uniquement sur les éléments qui ont un impact réel sur l'entreprise

3^e étape - la mise en place de la matrice des contraintes : qui facilite l'identification des contraintes qui sont classées par catégorie d'achat. Cela, en accord avec la matrice de Kraljic, qui permet la lecture rapide des stratégies à adopter et la qualité des ressources à mobiliser. Ces contraintes identifiées et quantifiées fournissent d'eux-mêmes des données significatives qui doivent être suivis régulièrement à travers des tableaux de bord dédiés.

4^e étape - les tableaux de bord : L'élaboration des tableaux de bord véritables outils de pilotage qui regroupent de manière synthétique les principaux indicateurs à surveiller. Leur mise à jour fréquente et l'analyse des évolutions observées, permet de prioriser les actions à mettre en œuvre en fonction de leur impact prévisionnel sur les résultats de l'entreprise.

Une mauvaise gestion des risques entraîne des conséquences à savoir :

- des coûts indirects comme la désorganisation et les litiges (61,1%),
- suivi par des coûts directs tels que les pénalités au profit des fournisseurs ou les avoirs pour les clients (58,7%)
- la dégradation de l'image de l'entreprise (45,3%) qui peut conduire à la perte des clients (31%).

Pour se protéger de ces risques, et avoir un service achat performant il est suggéré de :

1.1. Assurer une bonne visibilité sur l'ensemble de la chaîne logistique :

Avoir une visibilité optimale sur toute la chaîne logistique du fournisseur du fournisseur aux clients du client. Ce qui fait que La sélection des fournisseurs est un outil stratégique et aussi la satisfaction client est un indicateur incontournable, selon Generix Group « il est aujourd'hui très difficile de dissocier ces deux éléments : la qualité intrinsèque de la chaîne logistique détermine le niveau de satisfaction du client. Une dégradation de la performance en amont se répercute inévitablement sur le client final ».

1.2. Garantir l'agilité et la flexibilité de la chaîne logistique :

En effet, selon Generix Group « sans flexibilité, le moindre aléa touchant les fournisseurs, directs ou indirects, ou les partenaires logistiques, est susceptible de perturber la production ou de mettre en péril la capacité à livrer ses propres clients ».

1.3. Bâtir un plan de continuité d'activité :

Lorsqu'y a un incident tel qu'une rupture de transport, panne d'informatique, etc. l'entreprise doit avoir préparé à l'avance un plan d'urgence pour une poursuite normale de ses activités.

Ce plan doit prévoir : Comment rétablir rapidement le transport ou la logistique, Disposer de solutions prêtes (différents transporteurs, un autre entrepôt...), Prévoir quelles personnes doivent agir et comment en cas de crise.

1.4. Intégré la sélection des fournisseurs dans la stratégie de gestion des risques :⁷³

L'un des défis majeurs pour une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement maritime réside dans le choix des fournisseurs, leurs robustesse est importante dans la réduction des risques, c'est pour cette raison la gestion des risques associés aux approvisionnements est devenue une priorité essentielle dans les Achats.

Il est crucial pour un acheteur éclairé d'avoir une compréhension globale des divers critères de risque lors de l'évaluation des fournisseurs. Et la gestion de ces risques se poursuit tout au long du processus de contrôle lors de l'implémentation, de l'évaluation des fournisseurs et du suivi des indicateurs.

Il est clair qu'une collaboration étroite avec les fournisseurs doit être instaurée grâce à des mesures préventives et/ou correctives afin de minimiser les risques. Il en ressort donc que le

⁷³<https://maritimafrica.com/limpact-du-choix-des-fournisseurs-sur-la-securisation-de-la-chaine-dapprovisionnement/> Publie le 11/01/2021 et consulté le 28/04/2025 à 18 : 44).

choix des fournisseurs joue un rôle crucial dans la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement.

Le consultant américain Ray Carter a défini les 10 critères pour sélectionner et évaluer d'un fournisseur :

- **Les Compétences** : Vérifier si ce fournisseur détient un savoir-faire et des compétences nécessaires requises pour fournir le bien ou le service attendu, en conformité avec les exigences prédéfinies.
- **La Culture** : Est-ce que la culture et les valeurs de fournisseur sont-elles proches des vôtres ? Car un écart trop éloignée peut générer des incompréhensions et compromettre la fluidité de la relation.
- **Le Contrôle qualité** : Quels dispositifs de contrôle met-il en œuvre ? Est-ce que il dispose des processus et procédures maîtrisables pour garantir la qualité des produits ou services proposés ?
- **La Solidité financière** : Voir si le fournisseur à une base financier solide, qui peut soutenir ses activités dans la durée et encore de vous soutenir dans votre développement.
- **La Capacité** : Il s'agit de sa capacité à ajuster sa production en fonction des fluctuations des quantités commandées, Cette flexibilité est un point essentiel en période de forte demande afin d'éviter tout retard ou rupture d'approvisionnement.
- **L'Engagement** : L'engagement de fournisseur à garantir une qualité constante et un respect des délais ce qui est important pour assurer la sécurité des opérations d'approvisionnement et le niveau de performance.
- **Le Coût des produits** : Vérifier les tarifs proposés par le fournisseur, est ce qu'il à des conditions commerciales attractives et comparer ses prix avec celle de ses concurrents. Ce critère permet d'évaluer le rapport qualité-prix proposé.
- **La Constance** : Quelles démarche utilisé par le fournisseur pour s'assurer une constance dans la qualité des produits livrés, Est-il capable de fournir, à chaque commande, des articles conformes aux spécifications initiales ?
- **L'Ethique** : Est-ce que le fournisseur est engagé dans une démarche responsable, notamment en matière d'environnement et conforme-t-elle aux réglementations en vigueur dans son secteur d'activité ?

→ **La Communication** : Quels sont les moyens disponibles pour communiquer efficacement avec ce fournisseur (téléphone, e-mail, EDI...) ? Dispose-t-il de contacts fiables et réactifs, capables de gérer vos urgences ou d'accélérer les processus si nécessaire ?

D'autres éléments importants sont également à considérer, tels que :

→ **La Confiance** : la confiance est une base dans toute relation commerciale. Elle favorise les échanges et renforce la collaboration.

→ **Le Partenariat** : Un fournisseur idéal est un partenaire qui reconnaît l'importance de votre entreprise et qui s'investit pleinement dans la qualité de la relation pour en tirer des bénéfices mutuels.

→ **L'innovation** : Le fournisseur est-il innovant ? Peut-il contribuer à vos projets d'innovation ?

Un bon fournisseur doit être en mesure de comprendre vos priorités stratégiques et d'y apporter des idées nouvelles, sans pour autant restreindre sa créativité.

Une autre approche pour limiter les risques d'approvisionnement consiste à diviser les commandes entre deux fournisseurs. Plusieurs combinaisons sont envisageables : 90 sur 10, 80 sur 20, 70 sur 30, 60 sur 40, ou encore 50 sur 50. La répartition égale (50/50) paraît équilibrée, mais elle pourrait affaiblir le pouvoir de négociation de l'acheteur si les fournisseurs connaissent cette combinaison. Par contre, les répartitions très inégales (90/10, 80/20...) posent problème : en cas de défaillance du fournisseur principal, le second aurait besoin de temps pour compenser les volumes absents.

C'est pour cette raison la formule 60/40 est favorisée. Elle permet de stimuler la compétition entre les deux fournisseurs tout en assurant une certaine souplesse. Lors d'un incident, le fournisseur de moindre importance est généralement en mesure d'accroître sa production plus rapidement.

La mise en place d'un plan de sécurisation des approvisionnements avec les fournisseurs pour anticiper les éventuels risques par l'élaboration des plans « B » fiables et rapides à mettre en œuvre pour but de démontrer aux clients que tous les scénarios ont été pris en compte et garantir la continuité des livraisons en cas de défaillance du fournisseur principal par l'identification d'un fournisseur alternatif B, qui va être choisi selon des critères :

- Solidité financière.
- Analyse de ses capacités de production.
- Analyse de ses machines.
- Vérification de l'adaptabilité des outillages.
- Délai d'approvisionnement des matières premières.

2. Impacts d'une bonne gestion des risques sur la performance des achats :⁷⁴

Une gestion bien intégrée, structurée, efficace et proactive des risques maritimes devient un levier stratégique contribuant directement à l'amélioration de la performance des achats voir toute la chaîne de valeur et, plus largement, à celle de toute l'entreprise.

Cette gestion permet de :

- Sécuriser les approvisionnements.
- Réduire les coûts cachés souvent invisibles liés aux retards, aux litiges ou aux ruptures d'approvisionnement.
- Améliorer le service client grâce à une meilleure fiabilité des livraisons.
- Renforcer la réputation de l'entreprise auprès de ses partenaires grâce à la réduction des litiges juridiques.
- Avoir une meilleure réactivité face aux imprévus (grèves portuaires, blocages douaniers, catastrophes naturelles) et assurer la continuité des opérations.

Selon une étude menée par Deloitte sur les chaînes d'approvisionnement performantes, lorsqu'une entreprise intègre ses achats dans la gestion globale des risques, elle affiche une croissance du chiffre d'affaires et une rentabilité supérieure à la moyenne de son secteur. Cette entreprise anticipe les éventuelles perturbations en sélectionnant des fournisseurs de confiance, en adoptant des stratégies de transport adaptables, et en renforçant la collaboration avec les partenaires logistiques. La gestion des risques n'est pas un simple mécanisme défensif, mais un véritable facteur de compétitivité et de performance globale.

⁷⁴<https://www.decision-achats.fr/Thematique/category-management-1229/Breves/pourquoi-fonction-achats-levier-performance-financiere-472889.htm> (Publié le 14/04/2025 et consulté le 29/04/2025 à 19 :15)

Conclusion :

À travers ce chapitre, il apparaît clairement que la fonction achats ne se résume plus à l'exécution de commandes. La fonction achat est devenue un acteur stratégique au sein de l'entreprise, participant activement à la création de valeur et à l'atteinte des objectifs de performance. Sa structuration autour d'une stratégie claire, son intégration dans les processus globaux, ainsi que l'usage d'outils de mesure performants, permettent aujourd'hui d'en faire un véritable levier d'optimisation.

Chapitre 03 :

**L'analyse des risques
maritimes au sein de
l'entreprise**

SARL SOFICLEF

Introduction :

Ce troisième chapitre se focalise sur l'étude pratique des risques associés au transport maritime au sein de la SARL SOFICLEF, une entreprise importatrice régulièrement confrontée aux imprévus à l'échelle internationale.

Après avoir présenté l'entreprise et ses processus, nous mettrons en évidence les points de vulnérabilité dans sa chaîne d'acheminement,

Pour finir, nous examinerons les résultats d'une enquête menée auprès des responsables impliqués afin de mesurer l'efficacité de ces systèmes et leur impact sur la performance des achats.

Section 01 : Présentation de la SARL SOFICLEF :

Afin de mieux contextualiser notre étude, nous consacrons cette section à la présentation de la SARL SOFICLEF, entreprise algérienne engagée dans la fabrication et la distribution d'articles de quincaillerie et d'outillage. Nous aborderons ses caractéristiques essentielles, son développement, ses activités, ainsi que sa structure organisationnelle.

1. Fiche signalétique de l'entreprise :⁷⁵

Tableau N°3 : Fiche signalétique de l'entreprise.

Nom de l'entreprise	SARL SOFICLEF
Statut juridique	Entreprise à caractère industriel et commercial
Date de création	18 février 1998
Activité	la vente d'outillages électroportatifs, de quincaillerie, d'accessoires automobiles et de portes aussi la fabrication, le montage et l'assemblage
Adresse	-Siège Social : N°03, rue Rabah TELDJA, zone d'activité Simustapha, Boumerdes, Algérie. -Grande surface à Chéraga : N°232, zone industrielle route Amara, Chéraga, Alger, Algérie.
Téléphone	-Siège Social : 024 71 02 97/98 -Grande surface à Chéraga : 023 30 13 00
E-mail	info@soficlef.com
Site Web	www.soficlef.com
Ses produits	Leurs produits phares : Visseuse sans fil ; Serrure en applique ; Meuleuse d'angle ; Serrure à encastrer ; Accessoires d'outillage ; Poignées ; Équipement de nettoyage ; Coffre-fort ; le nettoyeur haute pression ; la meuleuse stationnaire ; la perceuse visseuse ; et bien d'autres.

Source : www.soficlef.com

⁷⁵www.soficlef.com (Consulté le 30/04/2025 à 20 :40).

2. Historique et évolution :⁷⁶

L'entreprise **SOFICLEF** est une entreprise à caractère industriel et commercial spécialisée dans la vente d'outillages électroportatifs, de quincaillerie, d'accessoires automobiles et de portes.

Voici L'historique de l'entreprise :

→En **1994**, **SOFICLEF** a commencé dans un petit local de 7 m² situé au : 39, rue Ahmed BOUMAAZOUZA, El Madania (ex Salembier), Alger, où la première activité était la confection des ébauches de clés.

→Au fil des années, elle a étendu sa distribution d'ébauches de clés à l'échelle nationale et importé des ébauches de clés d'Espagne.

→En **1998**, la **SARL SOFICLEF** a été créée.

1ère génération du logo SOFICLEF



→Elle est devenue le distributeur exclusif des plaques d'immatriculation de la marque française FAAB en **1999**.

→ en **2000** ; Mise en place du service écoute-clients

→SOFICLEF a continué à diversifier ses produits, ajoutant des serrures turques KALE KILIT « en **2001** » et des serrures égyptiennes AHRAM sous la marque IZO « en **2002** »

→ La mise en place du service après-vente ; en **2003**

→En **2004**, **SOFICLEF** a transféré son siège vers son propre bâtiment à Tixeraine (Alger).

→Elle a introduit des cadenas et des paumelles dans sa gamme de produits de quincaillerie en **2005**.

→ Mise en place d'une unité locale de montage et assemblage de la poignée ; en **2006**

→ Acquisition d'une ligne de production de la plaque d'immatriculation et de la poignée en **2007**

→En **2008** « **10ème anniversaire** », elle s'est installée dans un nouveau site à Baba Ali (Alger) et est devenue le distributeur officiel des marques américaines DeWalt, Stanley et Black&Decker.

-2ème génération du logo



→Introduction de la gamme outillage électroportatif sous la marque **SOFICLEF** et l'ouverture d'un showroom de 1800m² à Chérage (Alger) dédié à la vente des portes en **2009**

⁷⁶<https://soficlef.dz/historique/>(Consulté le 30/04/2025 à 20 :50)

→En **2010** ; **SOFICLEF** se déplace vers un nouveau site de 35000m² situé à Si Mustapha (Boumerdes) et l'obtention d'une autorisation pour l'exploitation d'un entrepôt sous douane au niveau du site

→L'augmentation de la capacité de production de la poignée et de la crémone en **2011**

→La 1ère exportation de la plaque d'immatriculation vers le Maroc en **2012**

→La mise en place d'une ligne de montage et assemblage de la serrure en **2013**

→ La réorganisation de toutes les structures de l'entreprise ; **2014**

SOFICLEF atteint les 290 collaborateurs

→En **2016** l'entreprise a fait sa 1ère exportation de plaque d'immatriculation vers la France

→**SOFICLEF** a continué à se développer, obtenant la certification ISO 9001:2015 en **2017**.

→Distributeur officiel des marques américaines DeWalt, Stanley et Black&Decker en **2018**

→3ème génération du logo



Début de la production locale de la brouette en **2019**

→La mise en place des distributeurs exclusifs dans les régions du pays en **2022**

Aujourd'hui, **SOFICLEF** est une entreprise prospère avec une maîtrise totale des opérations de la grande distribution, notamment la production de serrures, de poignées de porte, de plaques d'immatriculation et de brouettes.

3. Activités :⁷⁷

3.1. Production et fabrication :

- Fabrication de corps de serrure.
- Production de poignées de porte.
- Fabrication de plaques d'immatriculation et de brouettes.

3.2. Montage et assemblage :

- Assemblage de serrures de porte.

3.3. Commercialisation :

- Vente d'outillage électroportatif et d'équipements.
- Distribution d'outils à main et d'accessoires.
- Fourniture de portes de maison et d'ébauches de clés.

⁷⁷www.soficlef.com (Consulté le 30/04/2025 à 21 :10)

De plus, SOFICLEF dispose d'une **base logistique** au cœur du développement de la logistique pour répondre aux exigences de la modernisation organisationnelle. Son réseau de distribution en Algérie est l'un des plus grands, et elle possède un espace de stockage de 15 000 m² avec un système de rayonnage à palettes grande hauteur pour assurer la sécurité du flux de marchandises.

La société dispose également d'une **flotte de livraison** diversifiée et d'un réseau de distribution bien réparti sur le territoire national, garantissant des livraisons rapides et efficaces.

En outre, SOFICLEF est un **opérateur économique agréé**, ce qui témoigne de sa maîtrise des procédures de gestion douanière et de sa conformité à tous les aspects.

4. L'objectif principal de l'entreprise SOFICLEF : réside dans la maîtrise totale des opérations de la grande distribution.⁷⁸

5. Mission de SOFICLEF : Offrir des solutions innovantes qui répondent aux aspirations du marché⁷⁹

6. Vision de SOFICLEF à l'Horizon 2024/2026 : renforcer notre compétitivité dans notre domaine d'activité et développer des opportunités industrielles à forte valeur ajoutée⁸⁰

7. Vision de SOFICLEF à l'Horizon 2030 : S'orienter vers la diversification dans d'autres domaines d'activité par des investissements graduels.⁸¹

8. Analyse SWOT de l'entreprise :⁸²

8.1. Principales forces de SOFICLEF :

- Engagement du Leadership/SOFICLEF.
- Compétences des RH & Savoir-faire.
- Sa force de vente.
- Position sur le marché.
- Expérience dans le domaine de la distribution.
- Conditions de travail satisfaisantes.

⁷⁸ Document remis par l'entreprise, département achat.

⁷⁹ Document remis par l'entreprise, département achat.

⁸⁰ Document remis par l'entreprise, département achat.

⁸¹ Document remis par l'entreprise, département achat.

⁸² Document remis par l'entreprise, département achat.

- Chaîne logistique structurée.
- Réseau intranet.
- Dédouanement sur site SOFICLEF.
- Réserve de capacité de production.
- Image de marque : SOFICLEF.

8.2. Principales faiblesses de SOFICLEF :

- L'amélioration n'est pas structurée.
- Ecoute et satisfaction Clients.
- Absence de démarche stratégique.
- Pas de gestion des compétences.
- Organisation verticale confuse et éclatée.
- Traitement des réclamations non structurés.
- Absence de Veille normative & réglementaire HSE.
- Programme de formation non consistant.

8.3. Les 5 principales opportunités SOFICLEF

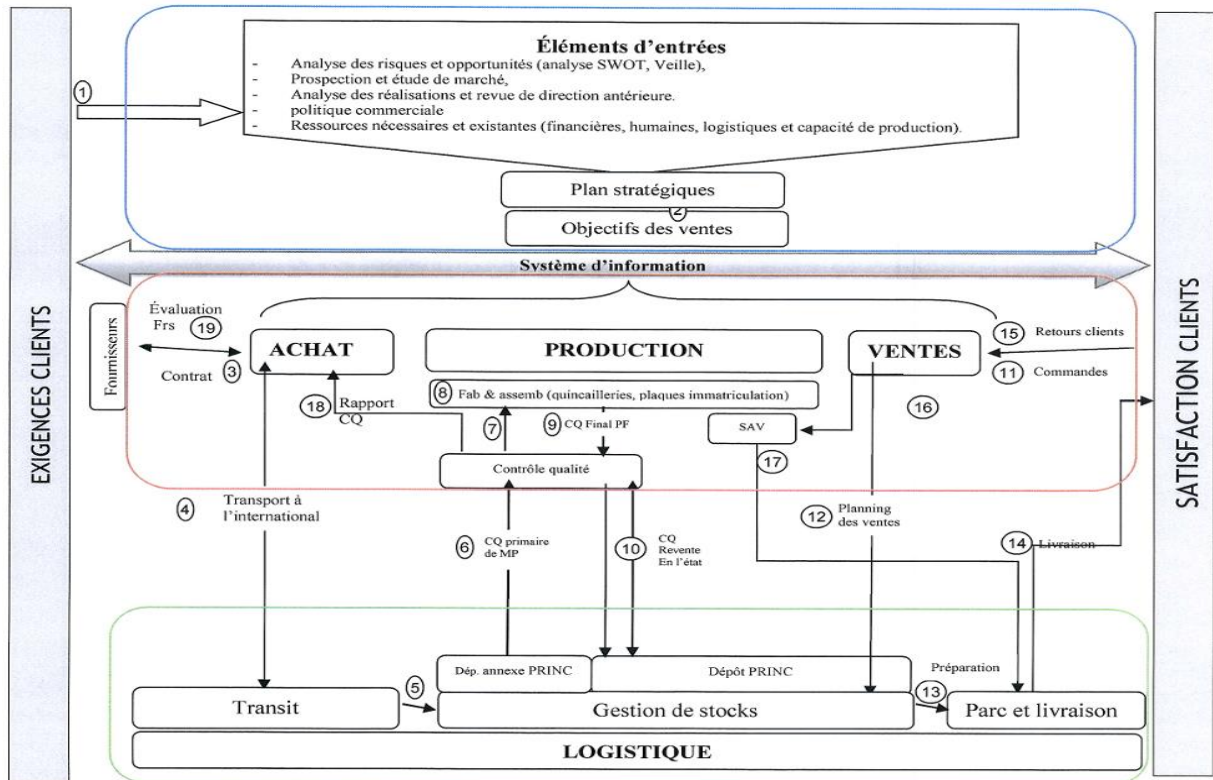
- Augmenter le taux d'intégration ;
- Augmenter la part de marché ;
- Commercialiser de nouveaux produits ;
- Rechercher de nouveau partenariat ;
- fabriquer de nouveaux produits.

8.4. Les 5 principales menaces de SOFICLEF :

- Situation instable du marché national ;
- Dépendance de l'importation ;
- Taux d'intégration faible ;
- Conditions marché défavorable à l'exportation ;
- Instabilité de la monnaie ;
- Concurrence déloyale.

9. Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF :⁸³

Figure N°2 : Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF



Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

Ce schéma souligne l'organisation des principaux processus de la SARL SOFICLEF en trois grandes phases majeures (amont/exécution/aval), allant de la gestion stratégique et de l'expression du besoin jusqu'à la réalisation opérationnelle et le règlement financier.

Voici l'explication des chiffres de schéma :

- 1 : Eléments d'entrée (réf. procédure de la fixation des objectifs & démarche stratégique)
- 2 : Déclinaison des axes stratégiques (réf. procédure de la fixation des objectifs & démarche stratégique)
- 3 : Contrat avec le fournisseur (réf. PR-01-ACH-Procédure Gestion des achats stockées)
- 4 : Assurer le transport des produits.

⁸³ Document remis par l'entreprise, département achat.

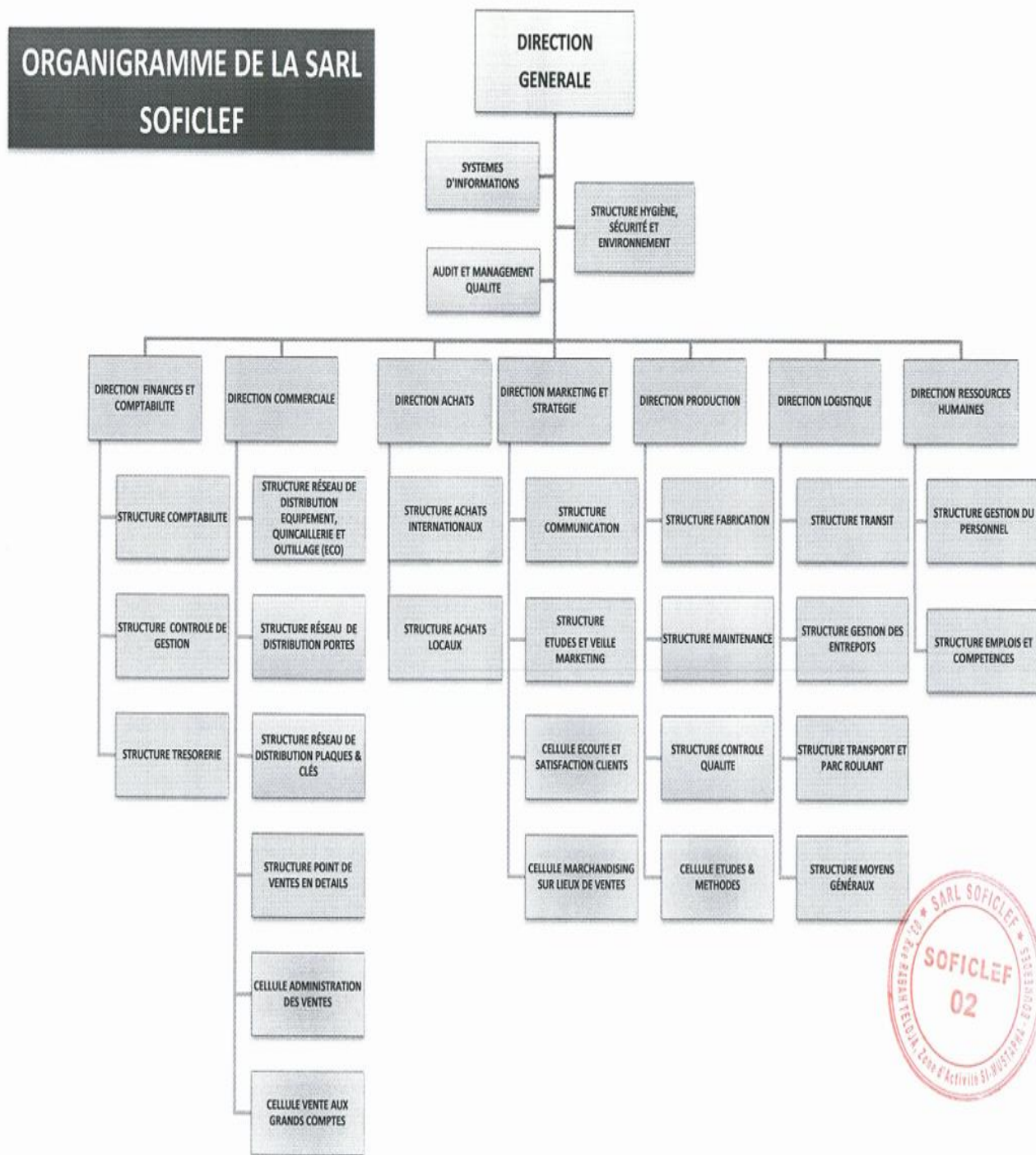
-
- 5 : Assurer les modalités de dédouanement de la marchandise et réception de la marchandise dans l'un des dépôts PRINC (pour les produits revente en l'état) et ANNEXE.PRINC (pour la matière première et composants)
 - 6 : Contrôle qualité primaire de la matière première (PR-02-PRO-Procédure contrôle qualité)
 - 7 : Alimentation de la fabrication et l'assemblage par la matière première et les composants
 - 8 : Fabrication / assemblage (PR-01-PRO-Procédure fabrication)
 - 9 : Contrôle qualité des produits finis après fabrication/assemblage article par article avec griffe du vérificateur sur l'article (PR-02-PRO-Procédure contrôle qualité)
 - 10 : Contrôle qualité par échantillonnage des produits de revente en l'état (PR-02-PRO-Procédure contrôle qualité)
 - 11 : Commandes des clients (réf. PR-01-DC- Procédure Prise en charge de la demande client)
 - 12 : Etablir le planning des ventes (réf. PR-01-DC -Procédure Prise en charge de la demande client)
 - 13 : Préparer les commandes à livrer suivant le planning (réf. PR-01-DC -Procédure Prise en charge de la demande client)
 - 14 : Livraison de la marchandise aux clients
 - 15 : Récupérer ou recevoir des retours clients (réf. PR-04-PRO-gestion des retours produits non conformes SAV)
 - 16 : Transférer les retours clients vers le SAV
 - 17 : Répondre aux retours client (réparation on échange, avoir)
 - 18 : Transmettre le rapport contrôle qualité au processus achat
 - 19 : Evaluation des fournisseurs (réf .PR-O2-ACH- procédure d'évaluation & sélection Frs.

10. L'organigramme de l'entreprise :⁸⁴

Figure N° 3 :L'organigramme de l'entreprise SARL SOFICLEF

⁸⁴Document remis par l'entreprise, département achat.

Chapitre 03 : L'analyse des risques au sein de l'entreprise SARL SOFICLEF



Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

Ce schéma illustre la structure hiérarchique de l'entreprise, il présente une organisation structurée entre les départements, mettant en évidence la répartition des principales directions et services, avec la Direction Générale (DG) au sommet et les diverses divisions opérationnelles en dessous. Chaque division dispose de ses propres sous-unités et secrétariats.

11. Le département achat :⁸⁵

Le processus achat est l'unique point d'entrée pour toute demande d'achat. Son but est d'optimiser et maîtriser toutes les opérations d'achats de la société

11.1.Missions du Processus Achat :

- Élaboration du planning d'achat selon un objectif annuel.
- Prospections de nouveaux produits et fournisseurs.
- Prendre en compte les risques et opportunités du Processus Achat.
- Organiser, coordonner, optimiser et superviser les activités liées au processus Achat.
- Veiller au respect des consignes HSE. .
- Analyse des écarts, et la mise en œuvre des actions préventives et correctives.
- Évaluer le Processus Achat et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que le Négoce produit les résultats attendus.
- Améliorer en continu le processus Achat.
- Gérer les achats non stockés, immobilisations, denrées alimentaires. .
- Veille règlementaire et normative de son processus.

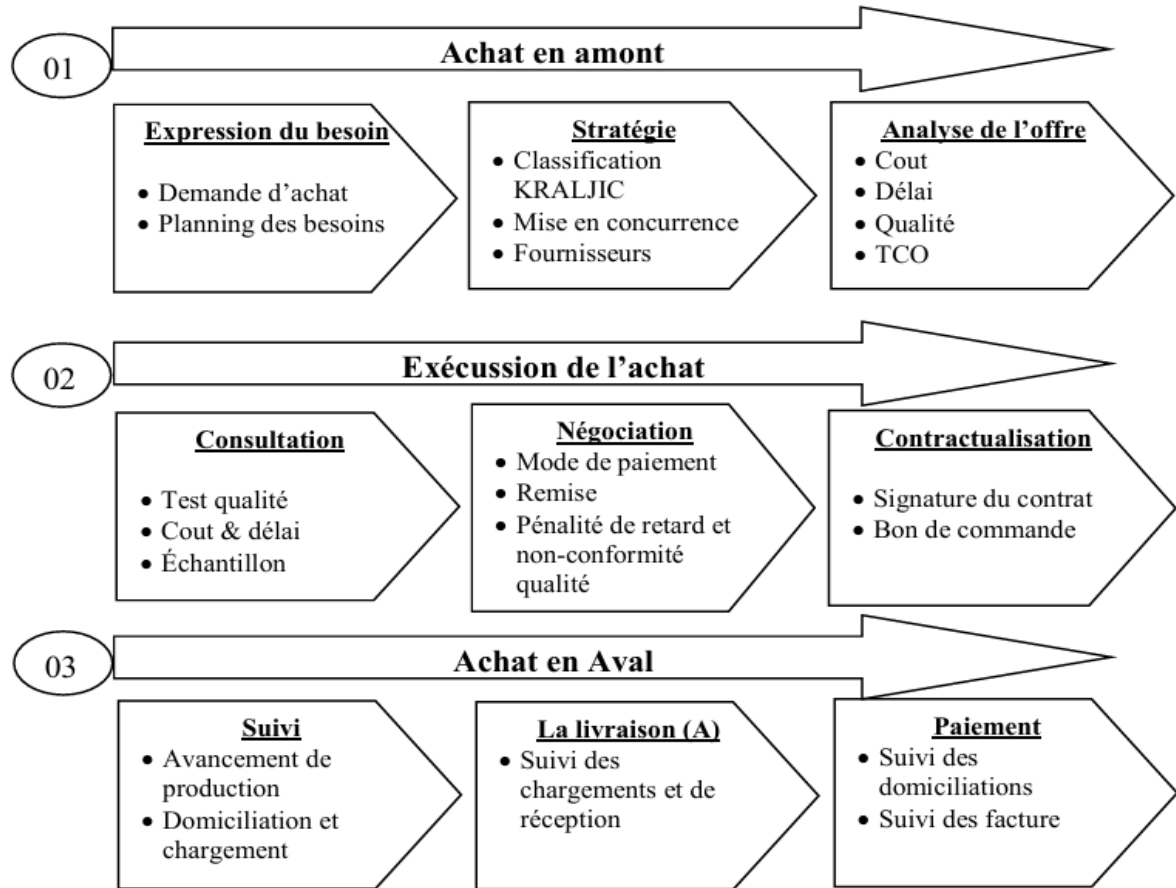
11.2.Différents circuits du processus :

- **Circuit Négoce** : catégorie d'achat des produits, biens ou services, dont l'acquisition nécessite une analyse du besoin, consultation, négociation et contractualisation. L'acheteur en collaboration avec le demandeur sélectionne le fournisseur dont l'offre répond le mieux aux critères (coût, qualité, délai, et service).
- **Circuit Approvisionnement** : catégorie d'achat des produits, biens ou services dont la récurrence, qualité, quantité, prix et services sont bien déterminés.
- **Circuit Approbation** : catégorie d'achat des produits, biens ou services dont le demandeur formalise un achat déjà validé (note de frais), et il est responsable de son budget, qualité, quantité, service et fournisseur.
- **Circuit préacheminement** : assurer l'acheminement de la marchandise à travers la négociation des contrats du transport international et le suivi de la marchandise depuis les sites des chargements jusqu'aux ports et aéroports algériens.

⁸⁵Document remis par l'entreprise, département achat.

11.3. Logigramme des phases du processus achat :

Figure N° 4 : Logigramme des phases du processus achat.

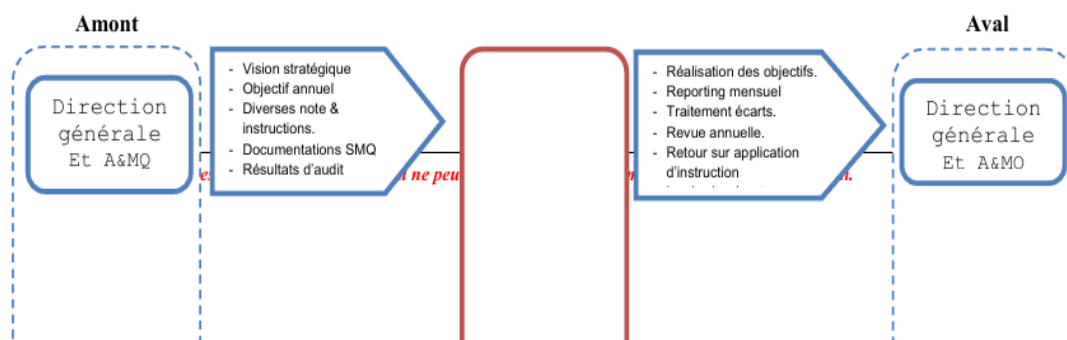


Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

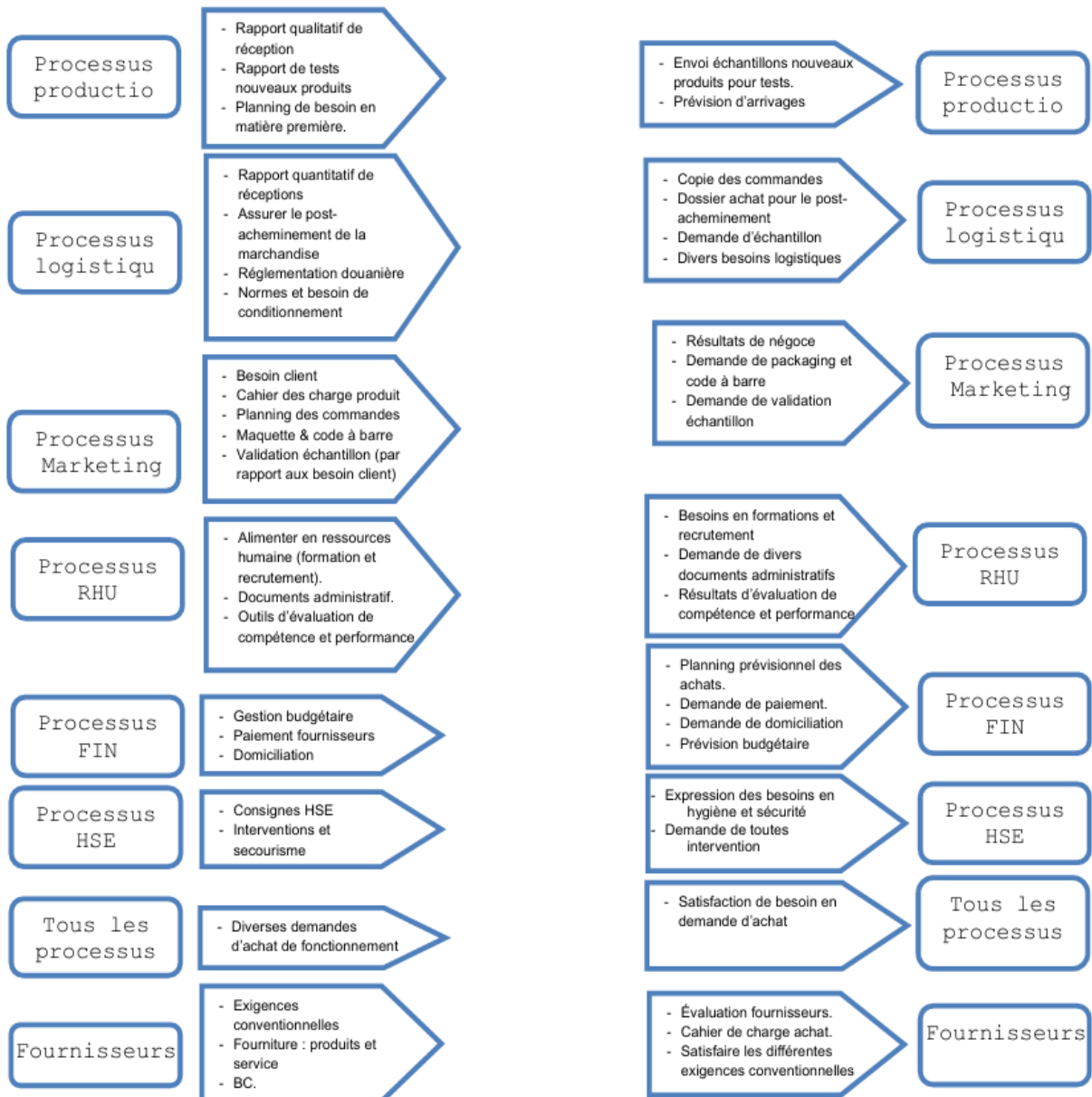
Logigramme Présente illustre la méthodologie d'achat de la SARL SOFICLEF qui se déroule en trois phases principales "achat en amont, exécution et achat en aval". Ce qui permet de visualiser l'ensemble du cycle d'approvisionnement.

11.4. Interfaces et séquences d'interactions du processus achat avec les autres processus :

Figure N° 5 : Interfaces et séquences d'interactions du processus.



Chapitre 03 : L'analyse des risques au sein de l'entreprise SARL SOFICLEF



Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

Ce schéma illustre les diverses interactions et communications d'informations entre le processus achat et les autres processus de l'entreprise SOFICLEF, il montre comment le processus achat reçoit et transmet les informations pour assurer Une bonne coordination.

Section 02 : Les risques de l'acheminement des marchandises au sein de la SARL SOFICLEF.

En tant qu'entreprise importatrice, la SARL SOFICLEF s'approvisionne régulièrement en matières premières ou en produits finis à l'international. Dans cette section, nous examinerons la stratégie de gestion des risques encourus durant le transport maritime des marchandises au sein de l'organisation. Un aperçu général du processus achat sera présenté. Ensuite, on procédera à l'identification des dispositifs actuels de gestion des risques.

1. Répartition des rôles et des responsabilités dans le processus d'achat international :⁸⁶

Tableau N° 4 : Répartition des rôles et des responsabilités.

Qui	Fait quoi ?
Direction Générale	-Transmission des objectifs annuels avec orientations d'approvisionnement.
Pilote processus achat	- Traduire et valider les objectifs annuels des produits en planning annuel détaillé d'achat en tenant compte des stocks disponibles (objectifs partiels mensuels ou bimensuels ou trimestriels) avec la participation du chef de service négoce et les chargés des opérations d'achats. NB : Dans le cas d'un nouveau produit les points ci-après doivent être traités : -Etudes de marché sur les produits ciblés. -Prospection fournisseurs et demande d'échantillons pour tests. -Evaluation des fournisseurs présélectionnés. -Etablissement du cahier des charges.
Chargé des opérations achats	-Envoyer les données d'achat aux fournisseurs préalablement sélectionnés. -Négocier les termes des contrats en matière de prix, délais de livraisons, et mode de paiement et confirmer un contrat de trois mois avec le fournisseur, à faire vérifier par le chef de service négoce et approuvé par le pilote achat. NB : Pour certains produits, une liste de numéros de séries des produits est transmise au fournisseur pour servir d'identification des produits.
Pilote processus achat	-Soumettre le contrat (exemple de contrat dans Annexe 06) a la signature du DG.

⁸⁶Document remis par l'entreprise, département achat.

Chapitre 03 : L'analyse des risques au sein de l'entreprise SARL SOFICLEF

80

DG	-Après signature des contrats, archiver un exemplaire (01) et transmettre une copie signée au processus achat.
Chargé des opérations achats	-Transmettre une copie du contrat signé et deux exemplaires (02) de fiche de suivi des commandes au processus logistique. - Transmettre une copie du contrat au fournisseur. NB : dans le cas d'un nouveau produit, transmettre et confirmer avant impression le packaging et diverses consignes avec le fournisseur.
Pilote processus logistique	Retourner un exemplaire de la fiche de suivi des commandes contenant l'accusé de réception du contrat au processus achat.
Pilote processus achat	- Avant expédition de la commande, saisir le fournisseur pour transmission des photos relatives au packaging. NB : en cas de réserves sur la conformité des produits, un traitement sera réalisé en commun accord avec le fournisseur. -En cas d'accord du packaging, transmettre la fiche d'expédition au processus logistique pour prendre en charge les formalités de préacheminement.
Processus logistique	Les formalités d'acheminement, du transit et de réception des produits achetés sont décrites dans les documents internes du processus logistique (voir procédure gestion de dossier import/export et formalité de dédouanement DI-01-LOG).

Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

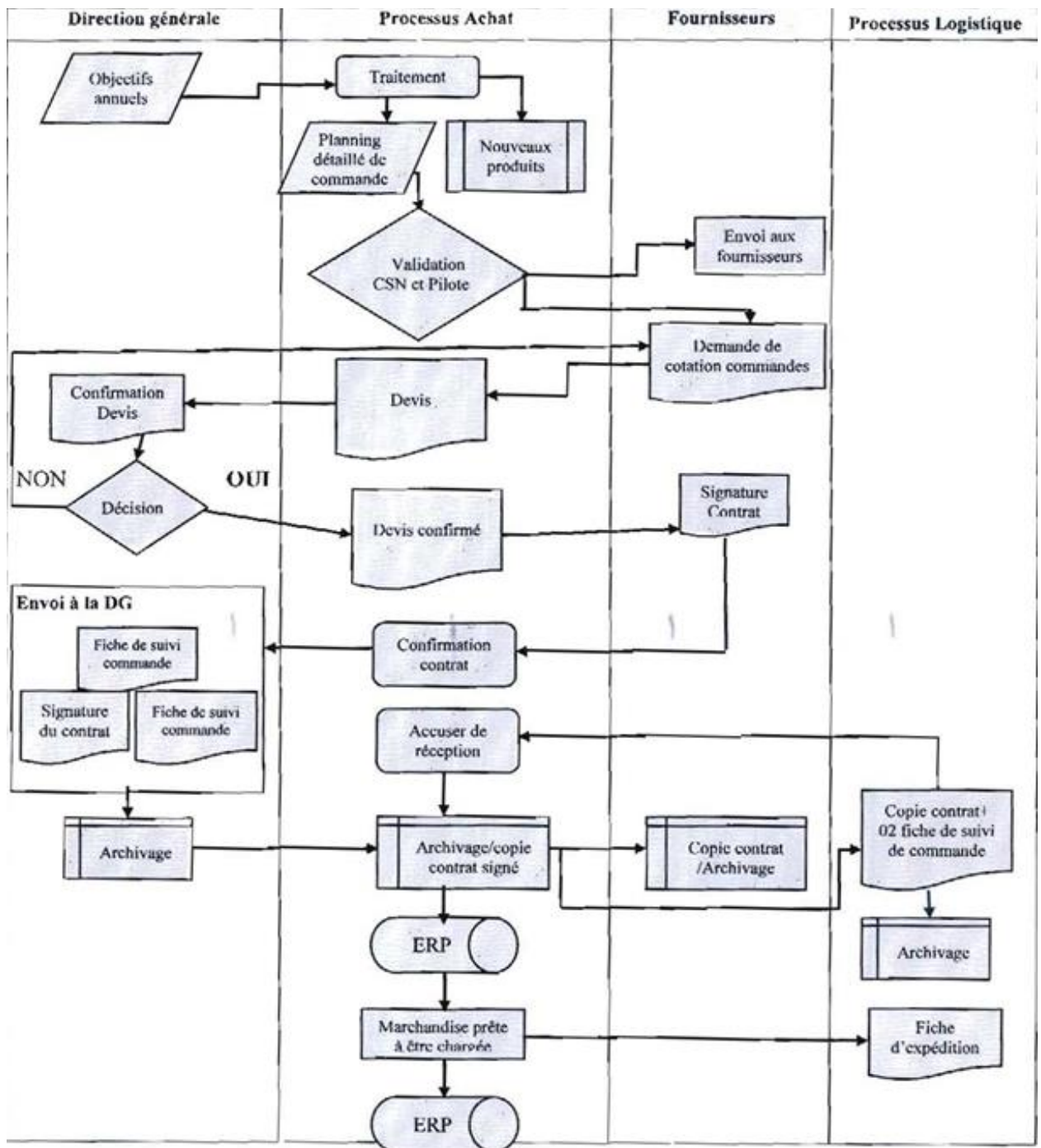
Le tableau décrit la répartition des tâches et la collaboration entre les divers acteurs de processus achat international au sein de SOFICLEF allant de l'établissement des objectifs jusqu'à la réception des produits acquises.

3. Schémas de processus d'acheminement :⁸⁸

Il existe trois schémas de processus d'acheminement à savoir :

3.1. Processus achats produits déjà commercialisés :

Figure N° 7 : Processus achats produits déjà commercialisés.



Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

⁸⁸Document remis par l'entreprise, département achat.

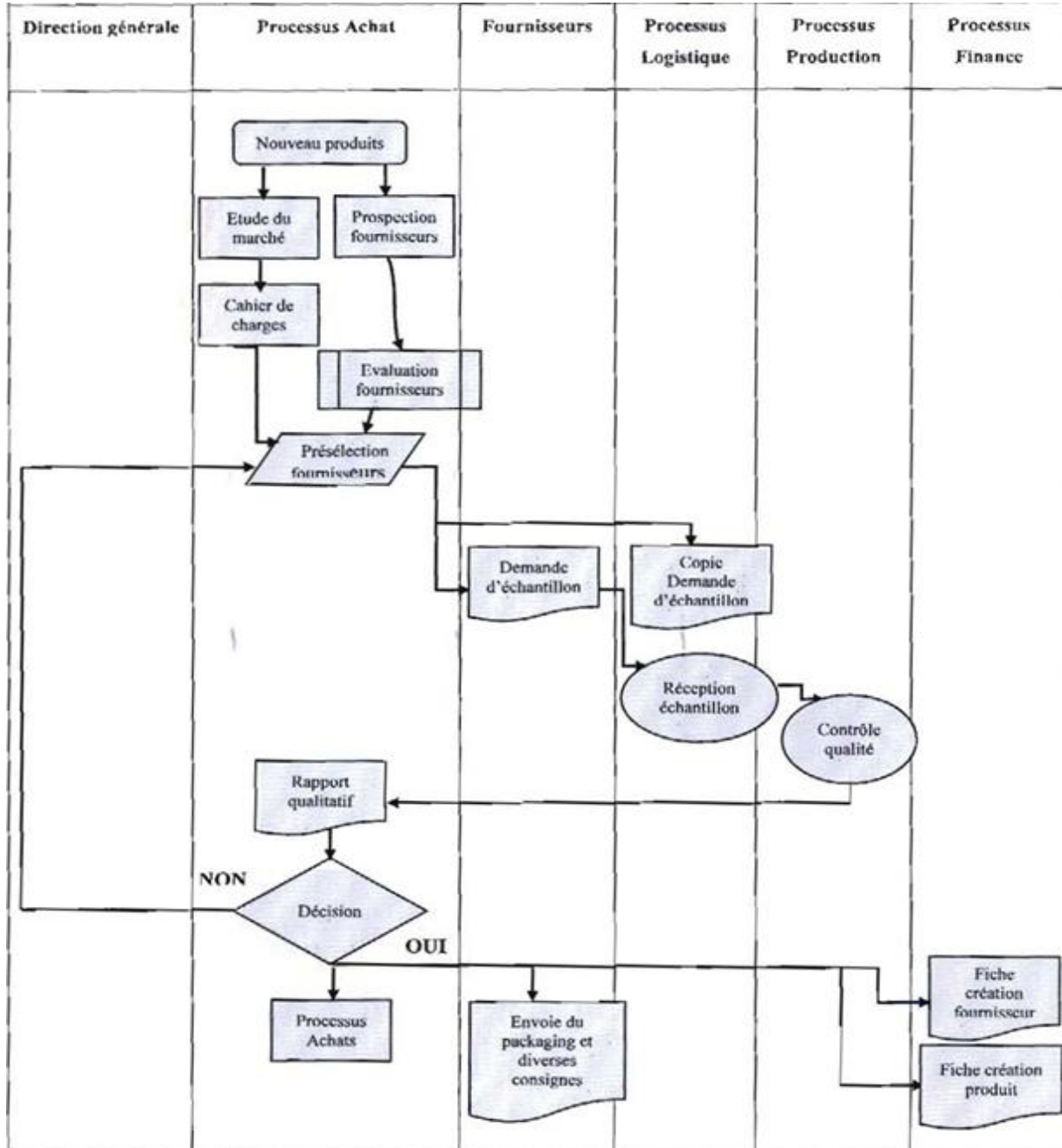
Le schéma à représenter le processus d'achat pour l'acquisition de produits déjà intégrés au portefeuille de l'entreprise impliquant plusieurs acteurs clés à savoir la Direction Générale, le service Achat, les Fournisseurs et le service Logistique.

Voici une explication des étapes du flux de travail :

- 3.1.1. Définition des besoins et planification des commandes :** Débutent avec la direction générale qui fixe les objectifs annuels puis ils sont transmis au service Achat, qui traite l'information et élabore un calendrier d'approvisionnement précis en tenant compte des niveaux de stock et des prévisions.
- 3.1.2. Validation et sollicitation des fournisseurs :** Dans le cadre de produits déjà commercialisés, le service Achat procède à la validation des informations avec le chef de service négoce le Pilote. Une demande de devis est alors adressée aux fournisseurs présélectionnés.
- 3.1.3. Réception et validation des devis :** Les fournisseurs répondent et transmettent leurs devis au service Achat. Et celui-ci compare et étudie leurs offres. Ensuite le service achat procède à la confirmation des devis s'ils répondent aux exigences. Si le devis n'est pas validé, une nouvelle consultation peut être lancée et donc une nouvelle décision est prise.
- 3.1.4. Confirmation et contractualisation :** Le devis validé est transmis à la direction générale pour la validation finale, ensuite une fiche de suivi de la commande est élaborée et le contrat est donc officiellement signé et archivé.
- 3.1.5. Suivi de la commande et logistique :** Le service achat envoie une copie du contrat signé au fournisseur, qui en valide la bonne réception. Ce contrat est ensuite archivé à la fois chez le fournisseur et chez le service Achat. Et celui-ci procède à l'enregistrement des informations dans le système ERP (système de gestion intégré).
- 3.1.6. Livraison et expédition :** Une fois la commande est prête, les données sont mises à jour dans l'ERP. Et le service logistique reçoit les documents nécessaires "une copie du contrat et la fiche de suivi de commande. " Après la réception il entame la préparation logistique, notamment la fiche d'expédition et l'archivage associé.

3.2. Processus achat nouveaux produits :

Figure N° 8 : Processus achat nouveaux produits.



Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

Ce schéma illustre le processus d'achat lorsqu'il s'agit de nouveaux produits dans la SARL SOFICLEF en détaillant les différentes phases et il mobilise aussi plusieurs intervenants à savoir : la direction générale, le processus Achats, les fournisseurs, le processus Logistique, le processus Production, ainsi que le processus Finance.

Voici une explication des étapes du flux de travail :

3.2.1. Déroulement général du processus :

- **Identification du besoin** : le processus commence par la détection d'un besoin de nouveaux produits.
- **Analyse du marché** : Le service Achats effectue une étude du marché pour comprendre les tendances et les opportunités disponibles.
- **Recherche de fournisseurs** : Cette phase découle pour identifier les fournisseurs capables de répondre au cahier des charges et aux attentes.
- **Élaboration du cahier des charges** : C'est la rédaction des exigences techniques, fonctionnelles et commerciales du nouveau produit.
- **Évaluation et présélection** : Les fournisseurs potentiels sont évalués selon des critères précis (prix, qualité, délais), puis une présélection est opérée pour les meilleurs fournisseurs.

3.2.2. Étapes de test et de validation :

- **Demande d'échantillons** : Les fournisseurs présélectionnés reçoivent une demande pour fournir des échantillons du produit.
- **Transmission à la logistique** : Une copie de cette demande d'échantillon est également communiquée au service logistique afin d'assurer le suivi.
- **Réception des échantillons** : Le service logistique reçoit Les échantillons envoyés par les fournisseurs.
- **Contrôle qualité** : le service production teste les échantillons par un contrôle qualité, afin vérifie leur conformité par rapport aux exigences définies.

3.2.3. Prise de décision :

- **Rapport d'évaluation** : Un rapport est rédigé à l'issue du contrôle sur la conformité des échantillons.
- **Choix final** : Si le rapport est jugé non conforme, le processus revient à la phase de présélection pour reconsidérer d'autres alternatives. En revanche, si le rapport est positif, le processus d'achat peut être engagé.

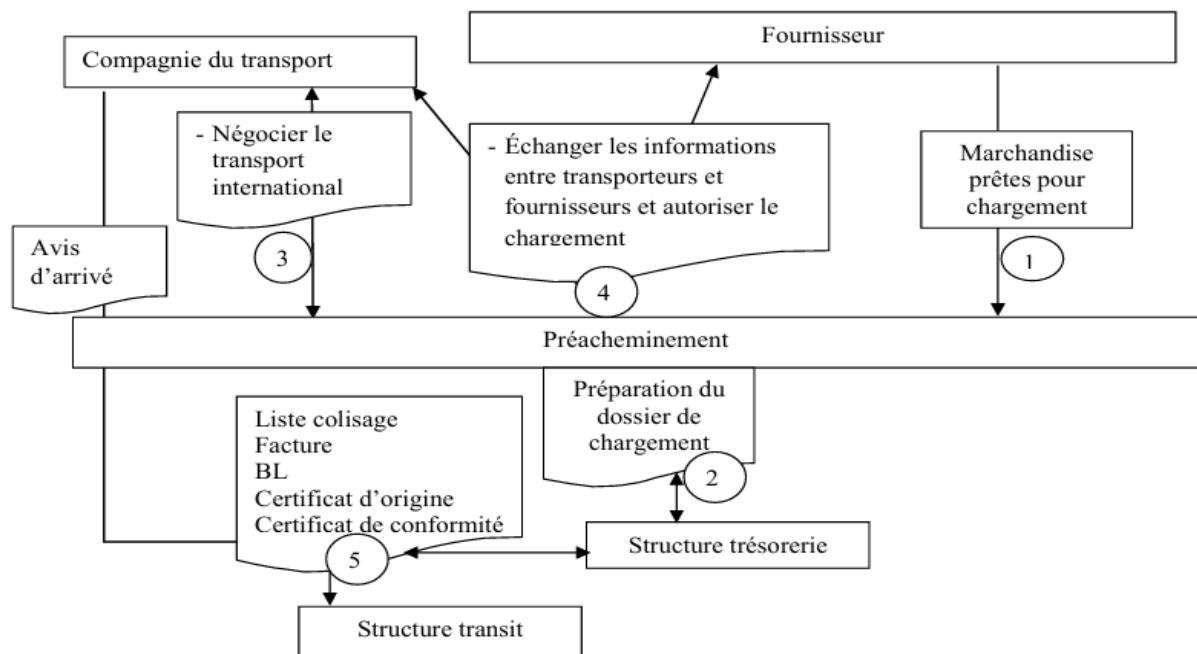
3.2.4. Finalisation du processus :

- **Confirmation de l'achat** : L'achat est formalisé par le service Achats.
- **Communication des spécifications** : Les informations nécessaires de la logistique telle que l'emballage le packaging ou à d'autres consignes sont transmises à la logistique.
- **Création fournisseur/produit** : Les données du nouveau fournisseur et du nouveau produit sont intégrées dans le système de gestion de l'entreprise par le service financier.

Les documents des deux processus achats sont archivés à plusieurs niveaux pour assurer la disponibilité de l'information et ils sont intégrés dans un système ERP permettant un suivi automatisé et centralisé des commandes et des livraisons. Ce qui permet à l'entreprise de sécuriser ses décisions d'approvisionnement et garantir que chaque achat de produits déjà commercialisés ou de nouveaux produits se déroule de manière structurée, transparente et conforme aux objectifs de l'entreprise.

3.3. La phase préacheminement des achats :

Figure N° 9 : La phase préacheminement des achats.



Source : Document interne de l'entreprise, département achat.

Le processus commence dès que le fournisseur informe l'entreprise que la marchandise est prête pour le chargement (1). Par la suite, l'entreprise débute la préparation du dossier de chargement (2), en étroite collaboration avec la direction financière pour gérer la partie

bancaire. Ce dossier comprend plusieurs documents essentiels à savoir, la liste de colisage (Annexe02), la facture (Annexe03), le connaissement (Annexe04), le certificat d'origine (Annexe05), Le contrat (Annexe06), et le certificat de conformité (Annexe08).

Parallèlement, l'entreprise négocie les modalités du transport international (Booking note Annexe07) avec la compagnie du transport maritime (3). Dès que l'accord est conclu, elle transmet les informations du fournisseur et des marchandises à transportées à la compagnie maritime, et transmette aux fournisseurs les informations du transporteur, afin de faciliter la coordination entre les deux parties (4). Elle autorise ensuite le chargement des marchandises. Une fois tous les documents réceptionnés la trésorerie et la compagnie maritime vérifient leur conformité. Les documents validés sont alors remis au service transit, qui se charge des formalités de dédouanement (5). À l'arrivée des marchandises, l'entreprise reçoit un avis d'arrivée (annexe 09) et un bon de livraison (annexe 10).

4. Mise en place de la stratégie achat à l'international : ⁸⁹

4.1. Stratégie de diversification des fournisseurs (pour faire face à la fragilité fournisseur) :

- **Objectifs :**

- Réduire la dépendance à un seul fournisseur ou à une seule région géographique.
- Limiter les risques liés aux fournisseurs ou aux perturbations régionaux.
- Mettre les fournisseurs en compétition en comparant les offres, et tirer un maximum de bénéfice de cette compétition.
- Améliorer la qualité en mettant les fournisseurs en concurrence.

- **Mise en œuvre :**

4.1.1. Identification des fournisseurs Alternatifs (Sourcing) :

- Recherche d'autres fournisseurs dans le même secteur (s'il s'agit d'une fragilité fournisseur uniquement), ou différentes régions (s'il s'agit d'une fragilité géographique ou pour faire face à un éventuel risque d'approvisionnement).
- Évaluation des capacités des fournisseurs à répondre à aux besoins de SARL SOFICLEF en termes de qualité, de délais et de coûts.

⁸⁹ Document remis par l'entreprise, département achat.

4.1.2. Tests et Pilotes :

- Passer une commande test ou une commande pilote pour évaluer la fiabilité et la qualité des nouveaux fournisseurs.
- Evaluer les fournisseurs et comparer les performances avec les fournisseurs existants dans le même segment (délais de livraison, qualité des produits, réactivité...).

4.1.3. Répartition des Commandes :

- Répartir les commandes entre les fournisseurs du panel pour réduire la dépendance à un seul fournisseur.
- La répartition doit être faite en prenant en considération la fragilité fournisseur et pas le prix, le prix uniquement n'est pas le paramètre imposant.

4.1.4. Suivi et Évaluation :

- Evaluer les fournisseurs annuellement et faire sortir les fragilités avec des plans d'action.

4.2. Stratégie de Partenariats :

• Objectifs :

- Obtenir des conditions avantageuses (prix, délais, qualité, Sourcing, Control qualité, exclusivité ...).
- Assurer la continuité d'approvisionnement en termes qualitatifs, quantitatifs et dans les délais.
- Assurance d'avoir un partenaire sur qui nous pouvons compter pour faire face aux éventuels risques.

• Mise en œuvre :

4.2.1. Sélection des Partenaires :

- Identification des fournisseurs qui ont un historique honorable avec SARL SOFICLEF et qui ont des résultats d'évaluations élevés (les critères d'identification et d'évaluation doivent être objectifs, rien ne doit être basé sur une évaluation subjective).
- Identification des fournisseurs qui ont un impact significatif sur notre chaîne d'approvisionnement (ex. : produits stratégiques).
- Faire une sélection finale du partenaire et lui proposer le projet de partenariat en toute transparence en mentionnant les enjeux et les gains.

→ Signature d'un Protocole de partenariat.

4.2.2. Contrats à Long Terme :

→ Négociation des contrats à long terme avec les partenaires et mettre en place un système de suivi et control.

4.2.3. Collaboration Étroite :

→ Organisation des visio-conférences pour partage d'information.

→ Planification des visites annuelles aux fournisseurs.

→ Implication des partenaires dans le développement de nouveaux produits.

4.2.4. Trading de Plusieurs Articles :

→ En plus des produits stratégiques, nous pouvons regrouper plusieurs articles chez un partenaire et il fera le trading pour SARL SOFICLEF.

4.3. Stratégie de Gestion d'un Fournisseur Monopolisant le Marché :

• Objectifs :

→ Réduire la dépendance à un fournisseur dominant.

→ Maintenir de bonnes relations tout en explorant des alternatives.

• Mise en Œuvre :

4.3.1. Renforcement du relationnel et mettre en place un système de communication transparent : Partager les objectifs et préoccupations pour créer un climat de confiance.

4.3.2. Faire Sentir au fournisseur qu'il est Partenaire :

→ Implication du fournisseur dans la Stratégie : en faisant lui sentir qu'il est un partenaire clé en l'impliquant dans nos projets et décisions (Ex : AVERY DENNISON pour les projets plaque d'immatriculation).

4.3.3. Prospection et veille :

→ Continuation de faire le Sourcing pour trouver un fournisseur alternatif : il faut continuer à chercher des nouvelles pistes pour trouver un fournisseur de substitution.

→ Veille Technologique : Surveillance des innovations et des nouveaux entrants sur le marché pour identifier des alternatives potentielles (Ex : le film réfléchissant multicouches peut annuler notre besoin en solide foil pour les plaque d'immatriculation).

Section 03 : méthodologie et résultat de l'enquête.

Dans le cadre de la recherche portant sur la gestion des risques maritime et son impact sur l'atteinte des objectifs achats, cette section présente la méthodologie adoptée ainsi que les méthodes et les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données obtenues au sein de l'entreprise SARL SOFICLEF.

1. Présentation de l'enquête :

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche qualitative qui convient à la nature de la recherche reposant sur la conduite d'entretiens individuels semi-directifs. Ces entretiens ont été réalisés en présentiel auprès de trois cadres de l'entreprise SOFICLEF, tous impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Chaque entretien a duré en moyenne 35 minutes.

1.1. Objectifs de recherche :

L'objectif de recherche est de répondre à la problématique visant à comprendre comment la gestion des risques maritimes contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs achats de l'entreprise, ainsi la vérification de bien-fondé de nos hypothèses de recherche préalablement établies, à travers l'utilisation des guides d'entretiens comme un outil de collecte de données.

1.2. Choix de la méthode de recherche :

En tenant compte de ce qui a été abordé dans la partie théorique ainsi que sur mes constats lors du stage pratique, il est évident que comprendre comment la gestion des risques maritime contribue à atteindre les objectifs achats de l'entreprise est un sujet spécialisé et technique qui nécessite une certaine expertise. C'est pourquoi, une méthode descriptive analytique avec une approche qualitative paraît être la plus adaptée. Car elle propose une analyses des phénomènes non calculables et d'interpréter des données recueillies sur une échelle non métrique.

L'approche qualitative est définie comme suit : « *l'étude qualitative est une approche qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets, dans le but d'obtenir des données de qualité* »⁹⁰

⁹⁰<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/> (Publié le 22 octobre 2019 et Consulté le 12/05/2025 à 17 :29)

2. Méthodes et outils de collecte d'informations :

La collecte de données s'est effectuée sur une durée de quatre mois, de février 2025 au Mai 2025.

Concernant la méthode de collecte de données, j'ai opté pour une recherche documentaire et des entretiens, ce qui s'est révélé être l'outil le plus approprié de collecte d'informations dans une étude qualitative.

2.1. La recherche documentaire :

Selon plusieurs chercheurs, il est judicieux de se référer à la documentation existante en lien avec le thème de recherche pour établir une base de connaissances facilitant la compréhension du sujet, et consolider la problématique de départ.

La recherche documentaire consiste à chercher des références de documents en rapport avec la thématique abordée. Les documents étudiés sont très divers : les ouvrages, les textes réglementaire, les rapports, les travaux universitaires, les sites internet, archives provenant d'auteurs ou d'organismes, etc.

Les documents consultés m'ont permis, d'une part, d'approfondir mes connaissances sur le sujet et d'autre part, de mieux comprendre son application dans la partie pratique.

2.2. L'entretien :

L'entretien est défini comme « *Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées* ». Il offre donc l'opportunité d'obtenir des informations personnelles sur un sujet spécifique, dans le cadre d'une interaction directe avec l'interviewé. Il se déroule généralement sous la forme d'une séance de questions posées à une ou plusieurs personnes, sélectionnées en fonction de leur lien avec l'objet d'étude, pour atteindre l'objectif de recherche.

Les entretiens peuvent être sous forme directif, semi-directif ou non directif : ⁹¹

⁹¹ Cours de méthodologie, Ecole Des Hautes Etudes Commerciale, Alger, 2025.

- **L'entretien directif** : Consiste à utiliser des questions précises et fermées, souvent répondues par oui/non, pour but d'avoir des réponses comparables entre les participants.
- **L'entretien semi-directif** : c'est un entretien guidé mais flexible, contient des questions ouvertes préparées à l'avance. L'interviewé est libre et peut fournir des exemples supplémentaires.
- **L'entretien non-directif** : c'est un entretien libre sans questions prédéfinies, il propose un thème général et permet à la personne interrogée de s'exprimer librement sur ses pensées et points de vue concernant ce thème.

Parmi les différentes formes d'entretiens existantes, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Dont les questions sont prévues et passées individuellement et oralement pour une durée de 35 minutes en moyenne pour chaque entretien.

3. Les principales variables de l'enquête :

Dans le cadre de ce mémoire, les principales variables sur lesquelles repose l'analyse ont été structurées autour de deux axes majeurs : d'une part, les risques liés au transport maritime dans le cadre des opérations d'achats à l'international, ainsi que les moyens mis en place pour les gérer ; d'autre part, la performance de la fonction achats au sein de l'entreprise étudiée.

Cette performance est évaluée à travers des indicateurs de performance (KPIs), portant sur trois dimensions essentielles : la qualité des marchandises importées, le respect des délais de livraison, et le coût des marchandises reçues. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité de la fonction achats, et sont utilisés par la direction achats pour atteindre les objectifs fixés. L'ensemble de ces éléments vise à démontrer comment une gestion efficace des risques peut contribuer à la performance des achats.

4. Le guide d'entretiens :

Nous avons conçu un guide d'entretien semi-structuré pour la réalisation des entretiens. L'élaboration de ce guide repose sur le besoin de collecter des informations pertinentes en lien avec le thème de mémoire. Il s'appuie également sur les hypothèses formulées au préalable, qui orientent les axes d'analyse.

4.1. Le profil des enquêtés :

Nos entrevues ont été menées auprès des cadres directement impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Ils sont choisis en fonction de leur pertinence par rapport au sujet de recherche, afin de recueillir des données concrètes sur la manière dont la gestion des risques maritimes contribue à l'atteinte des objectifs achats de l'entreprise et de répondre d'une façon efficace à l'objectif d'enquête.

Nos questionnements ont été menés à partir d'un échantillon de trois cadres masculins tous actuellement en poste au sein de l'entreprise SOFICLEF d'une moyenne d'âge de 40 ans et dotés d'une expérience professionnelle confirmée dans leur domaine. Ces professionnels occupent respectivement les postes suivants : responsable du département Achats, chargé du Sourcing et des Achats Internationaux, responsable d'audit et management qualité.

Tableau N° 5 : Profil des enquêtés

Poste occupé	Date et Durée de l'entretien	Lieu de l'entretien
Directeur des achats et conseiller du directeur général.	Le : 15/05/2025 Durée : 37 min.	au bureau, au sien de l'entreprise SARL SOFICLEF.
Chargé du Sourcing et achats internationaux.	Le : 15/05/2025 Durée : 35 min.	
responsable d'audit et management qualité.	Le : 26/05/2025 Durée : 40 min.	

Source : Elaboré par moi-même

4.2. La rédaction du guide d'entretien :

Le guide d'entretien (Annexe 01) est composé de 3 axes de questions définis au préalable, tout en laissant une certaine flexibilité dans l'ordre et la formulation des questions. Il permet ainsi d'orienter la conversation tout en offrant donnant à l'interviewé la possibilité de partager librement ses idées, ses expériences et ses perceptions.

5. Présentation des résultats de l'enquête :

Dans cette partie, nous allons présenter les principaux résultats de l'enquête de terrain réalisée au sein de la SARL SOFICLEF, auprès de responsables impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. À savoir le directeur des achats et conseiller du directeur général, le chargé du Sourcing et achats internationaux, et le responsable d'audit et management qualité.

Le choix de ces responsables est fait sous la base des besoins de notre recherche. En effet ces responsables fixent les objectifs achats pour l'entreprise et assurent le suivi de leur réalisation. Leur questionnement nous permet de collecter les informations nécessaires pour répondre à notre problématique de recherche.

5.1. Analyse des résultats de l'enquête :

5.1.1. Descriptifs des postes des enquêtés :

Tableau N° 6 : Tableau des enquêtés et leurs Responsabilités et ancienneté.

Nom & prénom	Poste occupé	Responsabilités liées au poste	Ancienneté
M. Mahrez SIFAOU	Directeur des achats et conseiller du directeur général	veiller au respect des procédures au niveau de la direction des achats et, avec mes collaborateurs, garantir le respect des délais ainsi que le suivi des programmes de toute la chaîne d'achat.	19 ans
M. Adel BENMEBAREK	Chargé du Sourcing et achats internationaux	la prospection des produits et des fournisseurs, la négociation des prix et des délais, le préacheminement, la préparation des documents et le suivi de l'assurance des produits.	8 ans
M. Yacine ARBANE	responsable d'audit et management qualité.	Participer à la définition des objectifs stratégiques de SOFICLEF, superviser la mise en œuvre du plan d'audit et assurer l'élaboration des recommandations, concevoir et superviser la mise en place de la politique qualité, les méthodes et les outils d'amélioration continue des processus.	9 ans

Source : Elaboré par moi-même

5.1.2. Le transport maritime : un levier vital pour SOFICLEF :

Par rapport à l'importance du transport maritime pour l'entreprise, les trois responsables enquêtés soulignent unanimement son rôle crucial dans les opérations de la SARL SOFICLEF. Ce mode de transport est perçu comme un canal vital pour assurer la continuité de l'activité, en lien direct avec les besoins d'importation de l'entreprise.

Le directeur des achats et le responsable d'audit et de management qualité expliquent que « *80 % de nos importations sont du marché chinois, donc le meilleur moyen pour avoir un lien avec le marché chinois, c'est le maritime il est considéré comme "شريان" l'entreprise* ». Cette affirmation vient appuyer l'idée que la voie maritime est l'indispensable choix, et le plus adapté pour acheminer les marchandises de l'entreprise

Ainsi, le transport maritime occupe une place centrale dans le fonctionnement de la SARL SOFICLEF, compte tenu de l'éloignement géographique entre l'entreprise et ses fournisseurs. Il est perçu comme un levier essentiel permettant à l'entreprise de gérer efficacement ses flux d'importation tout en maîtrisant les coûts liés au transport.

En termes de volumes importants et de la nature des produits à transporter, le directeur des achats et le chargé du Sourcing et des achats internationaux mettent en avant l'importance du maritime pour gérer des volumes élevés de marchandises, notamment des produits finis destinés à la commercialisation, ainsi que son importance pour transporter des grandes quantités de matière premiers ou encore des composants essentiels à la production. Ils reconnaissent que « *le transport maritime est le choix le plus adapté, vu la nature et la quantité des marchandises que nous importons* ».

Ainsi, au-delà d'un simple choix logistique, le transport maritime est perçu comme un pilier stratégique, qui permet à SOFICLEF d'assurer ses approvisionnements, de maîtriser ses coûts, et de maintenir une cadence de production fluide, malgré l'éloignement géographique avec ses fournisseurs.

5.1.3. Les risques du transport maritime : quels impacts sur la chaîne d'approvisionnement :

À travers les entretiens menés auprès de trois responsables de la société SOFICLEF, le transport maritime, bien qu'essentiel pour l'entreprise, cette modalité d'acheminement n'est

pas sans menaces, l'entreprise est confrontée à un ensemble de risques et de difficultés qui peuvent avoir des répercussions importantes sur la chaîne d'approvisionnement.

Les interviewés clarifient que ces risques se manifestent à plusieurs niveaux : la qualité des marchandises, le respect des délais de livraison, et le coût global d'approvisionnement et donc la performance globale de la chaîne d'approvisionnement. Ils expliquent que les principaux problèmes rencontrés concernent notamment :

➤ **Les risques ayant un impact sur la qualité des marchandises :**

D'après les explications des enquêtés, les incidents affectant directement la qualité des marchandises restent peu fréquents mais ils ne sont pas inexistantes. Trois types de situations ressortent particulièrement.

D'abord, le mouillage des marchandises causées par les conteneurs endommagés ou troués qui entraînent le mouillage de l'emballage, affectant ainsi la qualité des produits. Ce cas, mentionné par le directeur des achats comme le plus courant : « *Le conteneur a été troué, ce qui a entraîné le mouillage d'une partie de la marchandise. Le risque de mouillage est celui qui survient le plus fréquemment. Mais comme notre emballage est de bonne qualité, il est rare que l'humidité atteigne réellement la marchandise, car nous exigeons de nos fournisseurs un très bon niveau d'emballage et de conditionnement.* »

Le chargé du des Sourcing et achats internationaux ajoute à cela l'effet des conditions climatiques extrêmes (chaleur, humidité ou froid) susceptibles d'altérer certaines matières premières durant l'acheminement, « *La chaleur peut modifier la composition chimique des poudres, comme par exemple la poudre de peinture* ».

Un autre facteur aussi déterminant, est celui liée aux mauvaises manutentions : une optimisation défailante du chargement dans les conteneurs ou des cartons mal positionnés dans un conteneur pouvant causer des détériorations physiques aux produits pendant la navigation. Des éléments comme les portes rayées ou les emballages endommagés à l'ouverture des conteneurs sont des signaux de faiblesses dans la préparation du chargement.

Enfin, le responsable d'audit et de management qualité souligne que parfois les dégradations ne sont pas directement liées au transport, mais plutôt à l'emballage initial : « *Ce n'est pas à cause du transport, parfois c'est à cause du conditionnement du fournisseur où le carton est*

fragile. Mais c'est vraiment rare et ça reste des dommages mineurs. On a aussi la procédure de dédouanement l'ALGEX qui peut prendre parfois plus de trois mois »

En somme, même si les responsables soulignent que les incidents graves sont rares et ils sont généralement maîtrisés, certains événements, s'ils ne sont pas anticipés, peuvent engendrer des pertes ou des non-conformités partielles à la réception.

➤ **Les risques générant des retards dans les délais de livraison :**

Concernant les retards de livraison, les enquêtés s'accordent à dire que les retards de livraison sont aujourd'hui le risque le plus fréquent et le plus difficile à maîtriser. Ce retard peut être causé par différents facteurs, souvent externes à l'entreprise :

Le premier facteur évoqué est les risques géopolitiques, le directeur des achats mentionne les tensions et les conflits armés dans certaines régions comme la mer Rouge, qui obligent les navires à éviter le canal de Suez, rallongeant ainsi le transit de 30 à 50 jours, « *Le transit time est devenu plus long qu'avant* », affirme-t-il, une observation partagée par le chargé du Sourcing et des achats internationaux qui précise : « *Sur 10 chargements, 7 ne peuvent pas passer par le canal. Donc au lieu de 30 jours, on peut aller jusqu'à 50 jours de transit* ».

À ces retards s'ajoutent les problèmes d'infrastructure portuaire en Algérie, qui empêchent l'accueil de grands navires, nécessitant alors des transbordements dans des ports européens comme Malte, Barcelone ou Istanbul. Ces opérations intermédiaires peuvent retarder la livraison d'une à plusieurs semaines, et peut aller jusqu'à un mois.

La congestion des ports algériens, notamment celui d'Alger, est également un frein majeur, obligeant les navires à rester plusieurs jours en rade, parfois jusqu'à 1 mois, ou à être redirigés vers d'autres ports comme Annaba, Bejaïa ou Jijel. Le responsable d'audit et de management qualité illustre cette situation : « *Lorsque le port d'Alger est saturé, le navire est envoyé vers un autre port, par exemple à Jijel, où il peut rester en rade près d'un mois, en attendant de pouvoir décharger* ».

Enfin, un facteur plus structurel ressort : la pénurie de conteneurs vécue pendant la crise sanitaire. Ce manque de disponibilité a entraîné des difficultés pour effectuer le Booking à temps et a provoqué une désorganisation des flux maritimes internationaux. Le responsable d'audit et de management qualité associe même cette situation à des considérations politiques,

affirmant que : « *Ils ne veulent pas que la Chine poursuive son activité, qu'ils accusent d'être à l'origine de la maladie. Ainsi, lorsque les compagnies maritimes chinoises envoient leurs navires vers l'Europe, ces derniers ne reviennent pas toujours.* ».

Tous ces éléments combinés ont un impact direct sur les délais globaux d'acheminement et peuvent porter le délai jusqu'à 120 jours dans les cas les plus critiques.

➤ **Les risques entraînant une augmentation des coûts :**

Enfin, l'un des impacts les plus concrets pour l'entreprise reste l'augmentation des coûts des marchandises, qui influence directement les prix d'achat et la rentabilité de l'entreprise.

Le premier poste de surcoût mentionné par les responsables est celui du fret maritime, le directeur des achats explique que le changement d'itinéraire après le problème de la mer rouge a provoqué une hausse du coût du fret : « *Il y a eu une augmentation du fret depuis qu'on a changé l'itinéraire, donc le transport maritime a impacté le coût et donc le prix de la marchandise* ».

Pendant la crise du Covid 19, le prix du conteneur a parfois été multiplié par 4, et par conséquence l'entreprise a même perdu certains clients comme le souligne le responsable d'audit et de management qualité : « *Au lieu de 4 000dollars, on a payé 20 000 dollars et donc on était obligé de réduire nos marges ou de transmettre l'augmentation à nos clients, ainsi on a perdu quelques clients* ».

Un autre problème qui est le paiement de surestaries c'est-à-dire les pénalités payées lorsque l'entreprise dépasse le temps de franchise portuaire. Le chargé du des Sourcing et achats internationaux donne un exemple explicatif : « *si on a une franchise de 20 jours pendant laquelle on ne paye rien, une fois dépassée, on doit payer chaque jour environ 40 dollars pour un seul conteneur.* » Il ajoute que « *Ce risque de dépassement a plusieurs causes et il est souvent dû à la congestion dans les ports, aux documents non conformes nécessitant des corrections avec le fournisseur, ou encore à des changements réglementaires et des fois on a des portes importées dont le coût unitaire peut augmenter de 8 000 DA à cause de ces frais.*».

À cela s'ajoutent les frais de gestion documentaire et les amendes douanières « *jusqu'à 100 000 DA si le délai légal de déclaration en douane est dépassé* »

Un autre coût important évoqué par le chargé du Sourcing et des achats internationaux est lié au manque d'espace et aux capacités limitées des ports algériens, qui ne permettent pas de traiter rapidement un grand nombre de navires. Il explique : « *Quand un port est saturé et que les quais sont encombrés, les conteneurs restent bloqués sur place après l'accostage du navire, en attente de dédouanement. Cela oblige parfois à les stocker temporairement dans des entrepôts publics. C'est à ce moment-là que l'entreprise commence à payer des frais de magasinage, soit parce que le conteneur occupe un espace sur le quai, soit parce qu'il est déplacé vers un entrepôt extérieur.* »

Enfin, la nature même de la marchandise peut limiter la rentabilité du conteneur. Comme le précise le responsable d'audit et de management qualité : « *certains produits lourds atteignent le poids maximum autorisé avant que le volume du conteneur ne soit pleinement utilisé, entraînant une sous-optimisation de l'espace.* »

5.1.4. Les pratiques de gestion des risques maritime de SOFICLEF :

Les responsables interrogés gèrent les risques de manière pratique et basée sur leur expérience, mais sans suivre de procédures claires ou formelles. Leur gestion des risques est souvent improvisée et réactive, plutôt que bien organisée et planifiée. Même si cela aide à limiter les problèmes sur la qualité des marchandises, pour les délais et les coûts, il y a un vrai besoin d'avoir des méthodes plus structurées et formelles pour mieux gérer ces risques.

➤ Gestion des risques liés à la qualité des marchandises :

La qualité des marchandises à l'arrivée est une préoccupation majeure pour les responsables interrogés, car tout défaut ou altération peut compromettre la chaîne de production, retarder les livraisons ou entraîner l'insatisfaction des clients. Pour faire face à ces risques, les responsables enquêtés confirment que des mesures préventives ont été instaurées, bien qu'elles ne possèdent pas une structuration claire et bien précise :

Le directeur des achats explique ainsi : « *Nous disposons d'un service de contrôle qualité avant expédition (c'est le fournisseur qui le fait) et à la réception. Par exemple, lors d'un incident lié au mouillage, toute la quantité des produits reçue est soumise à un contrôle qualité.* »

Cette politique de double contrôle qualité, menée à la fois par le fournisseur avant expédition et par l'entreprise à la réception, permet de limiter les risques de recevoir des produits non conformes. Cela témoigne d'une stratégie défensive, qui vise à détecter et isoler les problèmes dès leur apparition.

En complément, l'entreprise prend également des précautions sur les emballages elle demande aux fournisseurs d'envoyer un emballage en plus pour pouvoir remplacer ceux détériorer pendant le transport. Comme le souligne le directeur des achats : « *On demande également aux fournisseurs de nous envoyer un emballage en plus pour récupérer l'emballage détérioré.* » Donc, la SARL SOFICLEF ne se limite pas au contrôle, elle exige aussi aux fournisseurs de respecter certaines normes afin d'assurer une bonne qualité d'emballage.

Une autre mesure préventive concerne la collaboration étroite avec la compagnie maritime pour inspecter les conteneurs avant le départ du navire et c'est une étape clé, même si les problèmes restent rares : « *On veille toujours à la vérification des conteneurs avant le départ du navire, mais c'est vraiment rare qu'il nous arrive des problèmes qui affectent la qualité des marchandises durant le transport maritime* », le directeur des achats.

De son côté, le chargé du Sourcing et des achats internationaux souligne l'importance de travailler en amont avec les fournisseurs. Il explique : « *Nous sensibilisons les fournisseurs, demandons des photos de chargement pour anticiper les imprévus (conteneur troué), et insistons sur la qualité de l'emballage pour bien protéger les produits.* », cela montre une volonté de prévenir les risques avant même que les marchandises ne quittent le pays d'origine. Il rajoute aussi : « *On demande un bon chargement, bien optimisé, pour éviter les mouvements pendant le transport* », cette exigence imposé aux fournisseurs sur le chargement optimisé des conteneurs, permet de réduire les chocs ou les détériorations pendant la traversée, en évitant que la marchandise ne bouge à l'intérieur du conteneur.

Et pour se protéger davantage, l'entreprise souscrit une assurance comme le souligne le directeur des achats : « *Souscrivons une assurance* » ce qui permet de limiter les pertes financières en cas d'incident pendant le transport.

Contrairement aux autres responsables interrogés, le responsable d'audit et de management qualité souligne une réalité plus nuancée, où la gestion des risques est peu structurée, il

reconnaît ouvertement que cette démarche est encore au stade de démarrage : « *On a un grand problème au niveau de l'entreprise, la gestion de risques c'est une activité embryonnaire et débutante, on ne prend pas en détail les risques maritimes ou les décortiquer et mesurer* ». Cela signifie que les risques liés au transport maritime ne sont pas encore bien identifiés, ni analysés en détail. L'entreprise ne distingue pas clairement l'origine des non-conformités : « *On n'a pas précisé quelle non-conformité soit prévenante de fournisseurs ou de transport maritime ou d'une autre cause* ».

Cependant, même si l'analyse des risques est encore limitée, des dispositifs d'assurance solides sont systématiquement mis en place pour couvrir les sinistres éventuels : « *Mais on a des dispositifs d'assurance consistants pour faire face à ces incidents, on paye des polices d'assurance pour couvrir ces risques.* »

Ces actions montrent que l'entreprise cherche avant tout à prévenir les problèmes avant qu'ils ne surviennent, plutôt que d'intervenir une fois le sinistre constaté.

➤ **Gestion des risques liés aux délais de livraison :**

Les enquêtés déclarent que les retards dans la chaîne d'approvisionnement maritime représentent le risque le plus fréquent, quasi-inévitables et difficile à maîtriser.

Les responsables interrogés reconnaissent unanimement ce caractère incontrôlable du risque, souvent causé par des facteurs extérieurs souvent hors du contrôle direct des entreprises tels que les conditions météorologiques, les congestions portuaires, les opérations de transbordement ou les tensions géopolitiques.

Les responsables enquêtés sont d'accord sur le choix de prolonger les délais de livraison prévisionnels avec un horizon de planification plus large pour mieux intégrer les aléas récurrents du transport maritime : « *Concernant la gestion des risques, nous avons prolongé les délais de livraison de 60 à 90 jours, si on a prévu que la marchandise doit arriver en mois de mai, elle arrive effectivement en mai. C'est ensuite à nous de décider si on va la charger 6 ou 8 mois à l'avance (...) avant, on commandait 6 mois avant le besoin, maintenant 8 mois à un an avant le besoin et avec des quantités élevées qu'avant* » a déclaré le directeur des achats.

Cette pratique repose sur une planification très en amont, qui permet de maintenir la disponibilité des marchandises malgré les imprévus et faire en sorte que les marchandises arrivent au bon moment, même si elles sont expédiées bien à l'avance.

Le chargé du Sourcing et des achats internationaux à parler sur la mise en place d'un stock de sécurité, une précaution stratégique liée à l'éloignement géographique des fournisseurs : « *Vu la distance, on constitue un stock tampon pour éviter les ruptures si jamais il y a un retard.* »

De son côté, le responsable d'audit et de management qualité, bien que conscient des limites structurelles, Il explique que toute action de gestion doit se baser sur l'analyse de couple *probabilité/impact* : « *On sait que le risque a une probabilité d'occurrence et un impact. Donc l'action à mettre en place est soit pour minimiser l'impact, soit pour réduire la probabilité, ou bien les deux en même temps.* »

Cependant, dans le cas des retards maritimes, il admet que la fréquence des retards est hors de contrôle, car il s'agit de risques externes (ports, transbordements, tensions géopolitiques). L'entreprise concentre donc ses efforts sur la réduction de l'impact : « *Dans notre cas, on ne peut rien faire en fréquence parce que c'est un risque externe qu'on ne peut pas maîtriser. Donc on fait en sorte de réduire l'impact.* » Pour cela, l'entreprise a intégré les retards dans les délais planifiés et augmenté les quantités commandées : « *On fait la mise à jour des délais prévisionnels afin d'intégrer les aléas dans la planification et anticiper les perturbations, l'augmentation des quantités commandées, en passant d'une commande mensuelle à une commande trimestrielle, afin de réduire la dépendance à une fréquence élevée d'approvisionnement* ».

Ces pratiques visent à absorber les effets des retards plutôt que de les empêcher. Il insiste d'ailleurs sur l'inefficacité d'agir sur certains points du processus maritime : « *90 % des cas de retard des délais, c'est bras croisés. On ne peut rien faire, on n'a pas vraiment la main ni au niveau du port d'Alger, ni sur le transbordement, ni sur les guerres internationales.* »

Cette déclaration met en évidence un constat souvent partagé par les acteurs du commerce international : l'impuissance face aux perturbations globales externes, et la nécessité de se concentrer sur ce que l'on peut contrôler, à savoir les marges de manœuvre internes comme les délais et les volumes.

➤ Gestion des risques liés aux coûts des marchandises :

Sur le plan financier, les trois responsables interrogés s'accordent à dire que, le contrôle des coûts, particulièrement ceux liés au fret maritime, est un enjeu majeur, surtout dans un contexte mondial marqué par la volatilité des tarifs.

Le directeur des achats décrit une approche fine d'optimisation des coûts par la comparaison des offres de plusieurs compagnies maritimes pour optimiser le Booking et l'anticipation des pics tarifaires. Il suit attentivement l'évolution saisonnière des prix du fret maritime pour choisir les périodes les plus avantageuses, quitte à accepter des délais plus longs : *« Nous comparons les offres de plusieurs compagnies maritimes afin de retenir la plus avantageuse, après en analysant les périodes où le fret est réduit. Nous privilégions les chargements durant ces périodes, même si cela implique un délai de transit plus long. Concrètement, nous passons commande bien en amont du besoin en tenant compte de ce délai. Personnellement, je préfère expédier en octobre et recevoir la marchandise quatre mois plus tard avec un bon tarif, plutôt que d'expédier en urgence à un coût de fret élevé. »*

Cette flexibilité s'accompagne d'une négociation en amont avec les fournisseurs pour qu'ils stockent les marchandises jusqu'à la période choisie : *« On fait une négociation avec le fournisseur pour qu'ils stockent les marchandises jusqu'à la période de fret réduite. »*

Cette stratégie est complétée par une gestion des marges commerciales réduites ponctuellement pour absorber les hausses tarifaires : *« Si le coût augmente, nous réduisons notre marge de 2 à 3 % pour garder le prix de vente souhaité. »*

Le chargé du Sourcing et des achats internationaux confirme également l'importance d'une optimisation bien en amont du chargement en regroupant les commandes de différents fournisseurs afin d'optimiser le remplissage des conteneurs, ce qui permet de réduire les coûts unitaires : *« On fait en sorte de rassembler nos commandes de plusieurs fournisseurs pour optimiser le conteneur. Par exemple quand nous avons plusieurs petites commandes, nous demandons aux fournisseurs de les fabriquer en même temps afin de pouvoir les charger ensemble dans un même conteneur ». Cette optimisation repose aussi sur une analyse fine des caractéristiques physiques des produits : « On calcule le volume et le poids. Des fois le conteneur n'est pas rempli car on a atteint le poids limite, et d'autres fois c'est l'inverse. Voici la liste et les types de conteneurs avec leur volumes et poids max en charge “annexe*

II “ en suivant cette liste on peut faire les combinaisons entre volume et poids pour optimiser le conteneur.»

Ce qui le confirme le responsable d'audit et de management qualité, en insistant sur une gestion fine des volumes, des poids et de la logistique amont en Chine : « *On essaie de rapprocher les ports pour avoir un seul chargement dans le même navire, parce qu'en Chine, la distance entre deux ports peut aller jusqu'à 1200 km ou plus. Si on a deux commandes de fournisseurs différents, on les regroupe dans un seul conteneur optimisé. Parfois on commande un peu plus ou un peu moins “1050 ou 950 pièces au lieu de 1000 par exemple“ juste pour mieux remplir. On calcule aussi le volume et le poids, il arrive que le conteneur soit vide mais qu'on ait atteint la limite de poids, ou l'inverse ».*

Enfin, l'entreprise complète cette stratégie par des dispositifs classiques mais essentiels, comme l'assurance, afin de se protéger financièrement.

Chacun des acteurs montre une forte capacité à compenser les aléas du marché maritime en agissant sur ce qu'il est possible de contrôler.

5.1.5. De la gestion des risques maritimes à la performance achat :

La gestion des risques impacte la performance achat de toute l'entreprise, soit d'une manière positive, si les risques sont bien contrôlés, soit négativement dans le cas où les décisions prises par les responsables ne s'adaptent pas avec la réalité du terrain.

➤ Impact de la gestion des risques maritimes sur la qualité des marchandises :

Les trois enquêtés s'accordent à dire que la gestion des risques contribue positivement et joue un rôle dans la préservation de la qualité des marchandises, même si son effet reste partiel et elle n'est pas toujours suffisante pour l'assurer totalement.

D'après les explications du responsable chargé du Sourcing et des achats internationaux cette gestion « *contribue à garder la qualité des marchandises telle qu'elle est exigée, mais partiellement, pas totalement par ce que les risques sont externes et sont imprévisibles ».* Il insiste sur le fait que cette gestion liée au transport maritime a indéniablement un rôle à jouer et qu'elle contribue à réduire considérablement les risques de non-conformité et à garder la qualité des marchandises comme souhaitée. Mais avec certaines limites, il précise qu'elle ne le garantit pas à 100 % par ce que les risques sont externes et sont imprévisibles.

Dans la continuité, il précise que lorsque le dispositif de gestion est bien maîtrisé, les résultats sont visibles : *« quand il y a des normes à respecter, une procédure à suivre, effectivement, ça contribue à garder la qualité des marchandises telle qu'elle est souhaitée »*. Cela signifie que cette gestion devient réellement efficace lorsqu'elle s'appuie sur des normes claires et des procédures bien définies

De manière complémentaire, le directeur des achats rejoint cette vision tout en précisant que la gestion des risques liés à la qualité repose sur une anticipation, ce qui rend les défaillances rares et que cette gestion des risques contribue positivement à la qualité des marchandises reçues. Il explique : *« Oui, c'est évident que la gestion des risques a un impact positif sur la qualité reçus, mais dans le cas de notre entreprise ce n'est pas un grand risque de qualité qui nous arrive »*

Selon lui, ce faible niveau de risque s'explique par l'efficacité d'un dispositif de prévention en amont, à travers un contrôle rigoureux de la conformité des produits avant leur expédition. Il précise d'ailleurs que *« cette gestion n'a pas une grande importance dans l'entreprise parce que les risques qualité qui nous arrive sont rares et mineurs et ça c'est grâce à la procédure préventive de contrôle de non-conformité avant chargement »*. Ainsi, l'impact de la gestion des risques qualité apparaît indirect : ce n'est pas tant la gestion elle-même qui est mobilisée pour corriger des écarts, mais plutôt l'application stricte de protocoles préventifs qui rend son intervention moins nécessaire.

Il précise également : *« Il faut prendre en compte tous les risques possibles, mais en matière de criticité, ce n'est pas un grand risque qui nous arrive. »* Autrement dit, la qualité n'est pas ignorée, mais elle est maîtrisée à un point tel qu'elle ne représente plus un enjeu critique au quotidien.

L'analyse de responsable d'audit et de management qualité, plus pragmatique, offre un angle terrain. Selon lui, la qualité n'a que rarement été altérée, malgré une gestion des risques qu'il qualifie d'informelle : *« Par le retour d'expérience je peux vous dire que sur le terrain on ne fait pas beaucoup d'importance à la gestion de risque maritime, mais pourtant on n'a pas subi de dommages, et cela est lié au contrôle qualité exigé a nous fournisseurs avant chaque expédition et à la nature de notre activité. En effet, l'entreprise n'important ni produits fragiles ni périssables, le besoin de contrôle strict est moindre. »*

Il souligne cependant le rôle essentiel de l'assurance, qui reste leur principal levier face aux risques qualité « *on a une assurance couvrant tous les marchandises mis a par cette assurance on n'a pas vraiment une gestion des risques théorique et formel pour faire face aux risques* ». Ainsi, même si la gestion des risques n'est ni systématique ni formalisée, elle reste un facteur favorable au maintien de la qualité

➤ Effets sur le respect des délais de livraison :

Les trois professionnels interrogés s'accordent sur un point fondamental : la gestion des risques liés au transport maritime contribue significativement à l'amélioration du respect des délais de livraison. Toutefois, chacun nuance cet impact en fonction du niveau de maîtrise des risques et de la structure logistique propre à son entreprise.

Pour le directeur des achats, l'impact positif de la gestion des risques est concret et mesurable. Il explique que, grâce aux procédures mises en place, l'entreprise a réussi à stabiliser la disponibilité des marchandises et à limiter les ruptures. Il confie : « *Oui, on a remarqué une nette amélioration, notamment en ce qui concerne le respect de la disponibilité de la marchandise dans les temps prévus. Auparavant, des retards ou des ruptures pouvaient survenir fréquemment. Maintenant, après les procédures mises en place, on a remarqué une amélioration dans le taux de disponibilité des marchandises, et moins de ruptures.* » Cela montre bien qu'une gestion préventive, même si elle ne peut annuler les aléas, permet de mieux les absorber.

De son côté, le chargé du Sourcing et des achats internationaux rejoint cette analyse, affirmant clairement que la gestion des risques « joue un rôle dans le respect des délais ». Bien que sa réponse soit brève, elle confirme que la planification des imprévus et la mise en place de dispositifs de surveillance et d'adaptation permettent d'éviter les décalages importants dans les flux logistiques. La gestion des risques est ainsi perçue comme un levier organisationnel qui structure la chaîne de livraison.

Quant au responsable d'audit et de management qualité, il propose une lecture plus fine et nuancée du phénomène. Il apporte une précision intéressante, en distinguant bien deux éléments souvent confondus : la fréquence des risques « combien de fois ils surviennent », souvent non maîtrisable, de leur impact « leurs conséquences sur les délais », qui lui peut être réduit. Il déclare : « *C'est sûr que la gestion des risques à un impact positif sur les délais,*

mais c'est en termes d'impact de risques et non pas de fréquence. On n'a pas la main sur la probabilité ou la fréquence par ce que c'est un risque extérieur et à l'international comme les blocages liés à l'ALGEX ou aux douanes, mais on peut réduire son impact par l'anticipation des délais.» Il insiste donc sur le fait que certains risques, même bien gérés, ne peuvent pas être évités et restent hors de contrôle de l'entreprise. Toutefois, en anticipant leur survenue, l'entreprise peut limiter leurs effets.

Par ailleurs, il indique que la combinaison entre assurance, anticipation et gestion structurée constitue une véritable stratégie ne bloquant pas l'ensemble de la chaîne logistique, et il note que la réduction de l'impact ne signifie pas une élimination du risque, mais plutôt une meilleure résilience *« On ne peut pas empêcher qu'un risque se produise, mais grâce à une bonne gestion "l'assurance et la procédure de gestion des risques", on peut limiter les conséquences négatives de ce risque ».*

➤ **Influence sur la stabilité ou la réduction des coûts d'approvisionnement :**

Les trois responsables interrogés confirment qu'une gestion proactive et stratégique des risques liés au transport maritime contribue positivement à stabiliser, voire réduire le prix des marchandises. Cependant, chacun nuance cette affirmation en fonction de son expérience de terrain et des spécificités de son environnement économique.

Pour le directeur des achats, une bonne gestion des coûts *« permet de maintenir le prix de vente malgré les risques».* Autrement dit, lorsqu'ils anticipent correctement les aléas, optimise ses contrats de transport maritime, et met en place des mécanismes de prévention adaptés, elle parvient à contenir les hausses imprévues et à préserver sa compétitivité sur le plan tarifaire.

Cependant, il nuance cette affirmation en soulignant les limites structurelles de cette gestion : *« En raison de l'instabilité du marché liée au dédouanement, il est difficile de garantir le maintien des coûts».* Cette remarque met en évidence une distinction fondamentale entre les risques maîtrisables, que l'entreprise peut anticiper et encadrer (comme les retards, la perte de marchandise ou la mauvaise coordination des flux), et les risques non maîtrisables, tels que les fluctuations des réglementations douanières, les changements de législation, ou encore les délais imposés par des autorités administratives comme l'ALGEX.

Dans ce sens, la gestion des risques : aussi performante soit-elle en interne, l'entreprise reste vulnérable face à des éléments macroéconomiques ou politiques qui échappent à son contrôle. Donc certains éléments, peuvent fragiliser les efforts de l'entreprise pour maîtriser les risques, cela rend la stabilité des prix incertaine, même en présence d'une stratégie rigoureuse de gestion des risques.

De son côté, le chargé du Sourcing et des achats internationaux reste plus concis mais rejoint cette vision : « *Oui, la gestion des risques permet de stabiliser ou réduire les prix, chaque imprévu évité est un coût supplémentaire épargné* ».

Son approche met en avant l'idée d'un effet régulateur, où la prévention et le suivi rigoureux des opérations maritimes, limitent les surcoûts liés aux imprévus et aux litiges liés aux avaries ou les frais supplémentaires (comme ceux liés à l'entreposage inattendu, aux pénalités de retard ou aux changements d'itinéraires).

C'est le responsable d'audit et de management qualité qui pousse l'analyse le plus loin, en offrant un exemple chiffré très révélateur. Selon lui, la maîtrise des coûts, et notamment du fret maritime, est cruciale dans la gestion des prix d'achat à l'international : « *Si j'ai maîtrisé le coût du fret, donc j'ai bien optimisé le coût de la marchandise.* » Il précise que le fret représente à lui seul environ 90 % du coût d'approche, et donne un cas concret : « *On a une marchandise avec un prix de 100 euros, elle arrive à l'entreprise à 120 euros. Les 20 euros, c'est le prix d'approche, dont 18 euros rien que pour le fret* » Ainsi, toute anticipation des risques liés au fret (choix du bon incoterm, négociation contractuelle, sécurisation des délais), se traduit directement sur le prix final.

Pour lui, la conclusion est claire : « *Bien évidemment, si on a maîtrisé et géré les risques, il va y avoir un impact positif sur les prix.* »

Ainsi, si tous reconnaissent l'impact positif de la gestion des risques sur les coûts, le responsable d'audit et de management qualité insiste sur son poids direct dans la structure financière des achats, tandis que le directeur des achats attire l'attention sur les limites liées à l'environnement réglementaire et administratif.

5.1.6. Qualité, prix, délai de livraison, principaux Objectifs achats au sein de SOFICLEF :

La performance achat dépend essentiellement des objectifs achats tracés par les responsables .au sein de SOFICLEF. Les objectifs assurant la performance achat sont principalement : le délai de livraison, la qualité de la marchandise et le prix .Ces derniers sont très influencés par la stratégie de gestion des risques mise en place, ainsi que les changements apparus dans l'environnement de l'entreprise.

➤ Une performance achats étroitement liée à la maîtrise des risques :

Loin d'être un simple outil de précaution, la gestion des risques dans le transport maritime agit comme un véritable levier de performance pour les fonctions achats, c'est ce que confirment les trois professionnels interrogés, qui soulignent l'impact tangible de cette approche sur la qualité, les délais et les coûts. Dans un contexte marqué par l'instabilité des marchés internationaux, la volatilité des prix du fret et la multiplicité des imprévus logistiques, la capacité d'une entreprise à anticiper les aléas, à cartographier les zones de vulnérabilité et à mettre en place des mesures préventives devient un facteur clé de compétitivité.

Comme le souligne les responsables, *«Oui, la gestion des risques peut avoir un impact sur les couts et les délais. Bien que certains risques peuvent être recensés et acceptés. D'autres risques doivent être éliminés même si cela augmente les coûts et rallonge les délais »*. Cette déclaration met en lumière une réalité souvent ignorée : la gestion des risques implique des arbitrages, parfois coûteux à court terme, mais garants de la pérennité à long terme. Accepter certains risques peut être nécessaire dans une logique d'optimisation, mais d'autres, jugés critiques pour la sécurité des approvisionnements ou la qualité des marchandises, doivent être maîtrisés voire écartés, même au prix de concessions économiques.

La performance des achats ne peut donc être détachée de la capacité de l'entreprise à cartographier, prévenir et arbitrer les risques. C'est cette capacité qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en matière de qualité, de délais et de maîtrise des coûts, tout en sécurisant ses flux dans un environnement incertain.

Enfin, un point transversal important émerge : l'absence d'un politique achat formalisé. Le responsable d'audit et de management qualité reconnaît avoir réalisé un audit interne sur ce

sujet : « *En réalité, notre politique d'achat, ce sont des pratiques, des tableaux comparatifs, des notes... mais rien de formalisé.* » Cela limite l'efficacité de la gestion des risques à long terme. Sans procédures claires et partagées, le suivi des KPIs peut devenir disparate. La formalisation du politique achat (incluant les indicateurs, les seuils, les actions correctives, etc.) apparaît donc comme un chantier stratégique à ouvrir pour renforcer l'impact de la gestion des risques.

➤ Indicateurs de qualité (KPIs qualité) :

Le KPI central utilisé pour mesurer la qualité est le taux de non-conformité à la réception des marchandises. Tous les répondants s'accordent sur un seuil critique à ne pas dépasser : **2 %**

Le directeur des achats : « *Sur un lot de 1000 pièces, le seuil de non-conformité autorisé est inférieur à 20 unités. Depuis la mise en place des procédures qualité et l'exigence de rapports préalables, ce taux est maintenu en dessous de 2 %.* »

Le chargé du Sourcing et des achats internationaux confirme l'amélioration par : « *Avant, on comptait 6 non-conformes sur 100. Aujourd'hui, on est à moins de 2* ». L'utilisation de ce même indicateur, illustré par une réduction du taux de non-conformité après la mise en place du système de gestion des risques.

Ces progrès sont directement attribués à une double vérification : un contrôle qualité fournisseur avant expédition, puis un échantillonnage systématique à l'arrivée. Cela traduit une approche préventive et structurée. Avant la gestion des risques, la qualité était plus incertaine, ce qui exposait l'entreprise à des litiges, des retours produits ou des pertes de confiance. Aujourd'hui, la qualité est mieux maîtrisée, grâce à un suivi en amont renforcé.

➤ Indicateurs de respect des délais (KPIs délais) :

Sur la question des délais, les indicateurs se précisent :

- Délai fournisseur pour suivre le respect des délais fournisseurs : 45 jours pour la préparation de la commande.
- Booking navire : environ 10 jours.
- Transit maritime : 30 jours.
- Dédouanement : 15 jours.

Soit un délai global théorique de 100 jours, partagé par les responsables enquêtés. Cette segmentation fine permet un suivi granulaire de la performance et quantifier la ponctualité des livraisons. En cas de retard, on peut rapidement identifier à quel niveau de la chaîne logistique se situent les éventuels retards, si le blocage provient du fournisseur, de la compagnie maritime, ou de l'administration douanière.

Le responsable d'audit et de management qualité souligne toutefois les limites du système, selon ses explications le respect de délai reste un objectif difficile à atteindre lorsqu'il s'agit de la logistique internationale « *On peut fixer des délais prévisionnels, mais à l'international, il est très difficile de tout maîtriser. Les retards restent un vrai problème* ». Néanmoins, grâce à la gestion des risques de délais, des plans de contingence sont mieux préparés (choix de transporteurs fiables, anticipation des pics d'activité portuaire), ce qui améliore globalement la régularité et une nette amélioration de respect des délais fournisseurs.

➤ Indicateurs de Coût des marchandises (KPIs Coût) :

Le KPI coût repose sur un objectif fixé à l'avance, avec une tolérance maximale de +5 % par rapport au prix prévisionnel. Cet indicateur est suivi de près par le contrôleur de gestion et le marketing, car il conditionne la marge de revente.

Les responsables expliquent que le prix de vente ne doit pas dépasser de plus de 5 % le coût initialement prévu. Cela permet de garantir la rentabilité. Le KPI calculé dépend de l'intégration du risque dans les prévisions : assurance, variation du fret maritime, surtaxes douanières... sont autant de facteurs à intégrer dans le calcul initial pour éviter les écarts et maîtriser les variations de coût pour ne pas affecter la marge commerciale et rester compétitif.

Lorsque la gestion des risques est bien intégrée dès le Sourcing, elle permet une meilleure stabilité des prix d'achat dans les limites prévues. Effet de la gestion des risques permet de mieux anticiper ou amortir certaines hausses de coûts, même si d'autres facteurs externes (douane, taux de change, surtaxes) peuvent venir perturber les prévisions.

La gestion des risques maritimes influence positivement l'ensemble des KPIs de la performance achat :

- Qualité : diminution du taux de non-conformité grâce à un meilleur contrôle en amont et à l'arrivée.
- Délais : plus grande régularité et prévisibilité dans le respect des délais de livraison.

- Coût : meilleure maîtrise des écarts entre le coût prévu et le coût réel, dans les limites d'une tolérance de 5 %.

Tableau N° 7 : Évolution des KPIs avant et après la mise en place de la gestion des risques maritime dans l'entreprise SARL SOFICLEF

KPIs	Avant la gestion des risques maritimes	Après la gestion des risques maritimes
Taux de non-conformité	Supérieur à 2 % dans certains cas (ex : 6 produits non conformes sur 100)	Inférieur à 2 % (ex : moins de 2 produits non conformes sur 100)
Respect des délais fournisseurs	Retards fréquents dans la préparation des commandes	Amélioration nette du respect des délais fournisseurs (45 jours respectés)
Respect du délai global de livraison	Délai global variable avec des risques de rupture ou de disponibilité	Délai maîtrisé : 100 jours (45 + 10 + 30 + 15), meilleure disponibilité des stocks
Stabilité des prix d'achat	Risques de dépassement de +5 % du coût prévisionnel	Coût généralement contenu dans la tolérance de +5 %, malgré les imprévus externes

Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de l'enquête

5.2. Synthèse :

A partir des résultats de l'enquête effectuée au sein de l'entreprise SOFICLEF, nous pouvons résumer la gestion des risques maritimes dans les points suivants :

- Le transport maritime représente un pilier stratégique pour l'entreprise. Il est indispensable pour la continuité de son activité. Il permet de maintenir le lien avec les fournisseurs internationaux, notamment ceux situés en Chine, principal marché d'approvisionnement de SOFICLEF.
- Le transport maritime n'est pas seulement un choix technique, mais une décision stratégique, car c'est le mode le plus adapté pour l'entreprise pour acheminer de grandes quantités de marchandises tout en limitant les coûts.
- Bien que le transport maritime soit essentiel pour l'entreprise, il expose la chaîne d'approvisionnement à plusieurs types de risques, avec des conséquences sur la qualité, les délais et les coûts.

- Les risques maritimes les plus fréquents affectant la qualité de la marchandise résultent :
 - Le mouillage de la marchandise, souvent dû à des conteneurs abîmés ou mal entretenus.
 - Les conditions climatiques extrêmes peuvent altérer certaines matières sensibles pendant l'acheminement.
 - Une mauvaise manutention ou un mauvais conditionnement peuvent aussi causer des dégradations physiques aux produits.
 - Parfois, les défauts ne proviennent pas du transport lui-même, mais d'un emballage initial fragile qui est la faute du fournisseur.

L'analyse des entretiens révèle une approche de gestion des risques maritimes essentiellement empirique, reposant sur l'expérience des acteurs, mais encore peu formalisée. Pour éviter toute non-conformité à l'arrivée, SOFICLEF adopte un double contrôle qualité. Chez le fournisseur avant expédition, et à la réception dans les entrepôts. Cette stratégie permet de limiter les défauts visibles après transport et de protéger la chaîne de production. En fait l'entreprise demande aux fournisseurs d'envoyer des emballages supplémentaires en cas de détérioration, et impose un bon chargement des conteneurs pour éviter les mouvements. L'entreprise insiste sur la qualité des emballages, elle exige de ses fournisseurs une excellente qualité d'emballage afin d'assurer une bonne protection des marchandises transportées, et elle demande également des photos de chargement et souscrit systématiquement une assurance. Des inspections des conteneurs avant départ sont également réalisées en coordination avec la compagnie maritime.

La gestion des risques qualité est encore embryonnaire, toutefois, des dispositifs d'assurance sont bien en place pour pallier ce manque d'analyse approfondie. Ces mesures, bien que partiellement formalisées, montrent que la gestion des risques maritimes contribue à garantir la qualité exigée par l'entreprise.

- Les retards de livraison restent le risque le plus fréquent et le plus difficile à anticiper, ils proviennent :
 - Des facteurs externes comme les conflits géopolitiques (canal de Suez) rallongent significativement les délais.

- Les ports algériens, saturés et peu adaptés aux grands navires, provoquent des transbordements ou de longues attentes en rade.
- La pénurie mondiale de conteneurs a aussi contribué à désorganiser les flux, rendant les délais très variables (jusqu'à 120 jours dans certains cas).

Face aux aléas fréquents, SOFICLEF prolonge les délais planifiés, cette anticipation permet d'atténuer l'impact des retards. L'entreprise évoque la mise en place de stocks tampons. Face à l'impossibilité de contrôler certains risques externes, l'entreprise concentre ses efforts sur l'absorption des effets plutôt que sur la prévention. Les pratiques d'anticipation des délais, de constitution de stocks et de planification renforcée permettent de mieux respecter les délais de livraison malgré les aléas.

- L'augmentation du coût du fret, surtout en période de crise, impacte directement les prix d'achat :
 - Des frais supplémentaires apparaissent : surestaries, frais de magasinage, amendes douanières, ou encore coûts liés aux délais portuaires.
 - La mauvaise optimisation des conteneurs (produits lourds qui saturent le poids avant le volume) réduit la rentabilité du transport.

L'entreprise compare les offres de plusieurs transporteurs et privilégie les périodes où le fret est moins cher, quitte à accepter des délais plus longs. Pour cela des négociations sont menées avec les fournisseurs pour qu'ils stockent temporairement les produits. Pour absorber les hausses tarifaires, l'entreprise réduit ponctuellement ses marges. Les commandes de différents fournisseurs sont regroupées, et le chargement est ajusté en fonction du poids et du volume. Ces actions permettent de mieux maîtriser les coûts liés au fret maritime, et donc de contenir le prix final des marchandises.

- On se basant sur ces résultats nous pouvons constater que l'entreprise manque d'une stratégie formelle de la gestion des risques. En fait Les pratiques actuelles de gestion des risques maritimes chez SOFICLEF montrent une volonté réelle d'anticipation et d'adaptation face aux aléas du transport international. Bien que certaines démarches restent peu formalisées, les responsables savent agir sur les leviers à leur portée pour limiter les impacts sur la qualité, les délais et les coûts. La gestion des risques maritimes contribue à maintenir la qualité des marchandises exigées, mais son

efficacité est partielle, car certains risques externes restent imprévisibles et incontrôlables, ceci est dû à une absence d'une cartographie des risques maritimes.

De ce qui précède, nous constatons que le délai, la qualité de la marchandise, ainsi que le prix constituent des paramètres importants dans la gestion des risques, car leur impact sur la performance achats est directe. En fait L'absence de politique achat formalisée limite la gestion cohérente des risques et le suivi efficace des indicateurs de performance. Au sein de l'entreprise SOFICLET, la performance achat est évaluée principalement en se basant sur les KPI suivant :

- Le KPI qualité principal est le taux de non-conformité à la réception, avec un seuil critique fixé à 2 %.
- Les délais sont suivis via une segmentation détaillée :
 - 45 jours pour la préparation fournisseur.
 - 10 jours pour le Booking navire.
 - 30 jours pour le transit maritime.
 - 15 jours pour le dédouanement.
 - pour un délai global théorique de 100 jours.
- Le KPI coût vise à maintenir les écarts de prix dans une tolérance maximale de +5 % par rapport au coût prévisionnel.

5.3. Recommandations :

On se basant sur nos résultats de l'enquête, nous pouvons suggérer à l'entreprise **SOFICLEF** les recommandations suivantes :

- Élaborer une cartographie complète des risques maritimes :
 - Identifier tous les risques liés aux flux maritimes selon leur probabilité et leur gravité.
 - Classer ces risques par impact (qualité, coûts, délais) et zones géographiques sensibles.
 - Mettre à jour régulièrement cette cartographie en intégrant les retours d'expérience des incidents passés et prévoir une révision périodique en lien avec l'évolution des marchés, des fournisseurs ou des routes maritimes.
 - Intégrer cette cartographie dans les processus de décision achats, Sourcing et transport.

- Associer des plans d'actions spécifiques à chaque risque identifié.
- Mettre en place une stratégie de gestion des risques structurée et écrite, articulée autour des étapes suivantes :
 - Identification : grâce à la cartographie des risques.
 - Évaluation : classement par criticité par une matrice
 - Traitement : acceptation, réduction, transfert ou élimination.
 - Suivi : à l'aide des KPI et d'un tableau de bord.
- Désigner un responsable ou une cellule dédiée à la gestion des risques achats pour assurer la coordination, la mise à jour et la sensibilisation des équipes.
- Développer des formations spécifiques pour les équipes achats et logistiques sur l'identification, l'évaluation, la gestion proactive des risques maritimes ainsi que sur l'usage des outils d'analyse (cartographie, matrices de criticité, indicateurs de suivi...).
- Formaliser une politique achat claire, intégrant la gestion des risques maritimes avec des indicateurs précis (KPI) pour mieux piloter la qualité, les délais et les coûts.
- Aligner les objectifs achats avec une gestion proactive des risques maritimes pour garantir la qualité exigée, le respect des délais et la maîtrise des coûts.
- Favoriser la collaboration entre les départements achats, logistique et finance afin d'assurer une meilleure communication autour des risques et des indicateurs de performance.
- Encourager l'utilisation d'outils digitaux (TMS, WMS, outils de traçabilité basés sur l'IOT, Block Chain logistique) pour le suivi en temps réel des KPI et la traçabilité des marchandises.
- Pour optimiser le chargement d'un conteneur, lorsqu'on atteint la limite de poids avant d'avoir rempli tout l'espace disponible, il est utile de compléter avec des produits plus légers ou plus volumineux. Cette méthode permet de tirer profit du volume restant sans dépasser le poids autorisé.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la gestion des risques liés au transport maritime joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement de la SARL SOFICLEF.

L'analyse des pratiques de gestion des risques mises en place au sein de la société a révélé une conscience croissante des enjeux liés aux aléas du transport maritime, tels que les retards, les avaries, ou encore les risques documentaires et contractuels

Les résultats des enquêtes ont mis en lumière les pratiques réelles, les défis rencontrés, ainsi les leviers d'amélioration identifiés par les professionnels.

Ceci nous a permis de faire une synthèse générale de la situation actuelle de l'entreprise en matière de gestion des risques dans le transport maritime, et d'avancer vers la formulation de recommandations concrètes.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un contexte où les chaînes logistiques sont de plus en plus complexes et exposées à divers aléas, la gestion des risques dans la chaîne de transport maritime constitue un enjeu majeur pour les entreprises engagées dans des activités d'import-export, elle s'impose comme un levier crucial pour sécuriser les approvisionnements, garantir la qualité des marchandises, maîtriser les délais de livraison et optimiser les coûts.

Notre travail de recherche vise à comprendre l'impact de la gestion des risques maritimes sur la réalisation des objectifs achats de l'entreprise. Pour ce faire nous avons choisi la SARL SOFICLEF comme terrain d'investigation. Nous avons effectué des recherches documentaires approfondies pour construire un cadre théorique solide concernant la notion de risque maritime et son lien avec la performance achats, suivi par une enquête qualitative menée au sein de l'entreprise, basée sur des entretiens semi directifs avec les cadres responsables.

Le résultat phare de cette étude montre le lien direct entre la gestion des risques et la réalisation des objectifs achats. En fait les risques maritimes principalement, le délai de livraison de la marchandise, la qualité de la marchandise, ainsi que le prix impactent positivement la performance achat s'ils sont bien gérés. En revanche si ces risques parviennent, la fonction achat supportera des coûts, qui l'empêcheront à réaliser ses objectifs.

L'entreprise SOFICLEF souffre d'une absence d'un dispositif formel et structuré de gestion des risques .En fait les cadres responsables s'appuient sur leur expérience et compétence dans la prise de décisions .Cette pratique informelle manque de procédures claires, et d'outils de suivi adaptés.

De ces résultats, nous confirmons notre première hypothèse (**H1**), qui selon laquelle « *la gestion des risques maritimes permet d'assurer la qualité de la marchandise exigée par l'entreprise* ». En effet, les propos recueillis au cours des entretiens menés ont révélé que la maîtrise des risques liés au transport maritime, notamment par le contrôle de non-conformité exigé aux fournisseurs avant l'expédition, ainsi que le contrôle des conteneurs en collaboration avec la compagnie maritime, permet de limiter les avaries et de garantir la qualité à l'arrivée.

L'hypothèse (H2) a également été validée, qui suppose que « *la gestion des risques maritimes contribue au respect des délais de livraison* ». D'après les résultats obtenues, l'anticipation des perturbations potentielles (telles que les retards portuaires, et les congestions) et leur intégration dans les délais prévisionnels, permettent de limiter les impacts sur la planification et d'assurer une meilleure maîtrise des échéances.

Enfin, nous confirmons l'hypothèse (H3), qui soutient que « *la gestion des risques maritimes à un impact positif sur le prix de la marchandise* ». Les réponses recueillies ont mis en évidence que certaines pratiques, telles que la souscription à une assurance maritime adaptée, la comparaison rigoureuse entre les offres des compagnies maritimes, ou encore le choix du moment opportun pour passer commande lorsque le fret est plus bas, ont un impact réel sur la maîtrise des coûts et permettent d'éviter les surcoûts imprévus.

Ces résultats, dévoilent que la prise en compte des risques dans le transport maritime a un effet direct sur la performance globale de la chaîne d'approvisionnement, tant sur le plan qualitatif, temporel que financier.

Comme toute étude, ce travail présente certaines limites, notamment l'accès partiel à l'information, le manque de documentation interne et le temps restreint pour approfondir certaines pistes. Néanmoins, cette expérience a été enrichissante, tant sur le plan professionnel que méthodologique, et nous espérons qu'elle servira de point de départ à d'autres travaux sur les liens entre gestion des risques maritimes et performance des achats. Nous encourageons les futurs chercheurs à approfondir cette thématique, notamment en explorant l'impact des outils numériques dans le suivi des risques, ou encore en analysant l'intégration de la gestion des risques dans la stratégie globale de la chaîne logistique.

La bibliographie

➤ Ouvrage :

- BOURGUIGNON (A) : *Performance et contrôle de gestion*, Economica, 2000.
- BAGLIN (Gérard) et autres : *Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain*, ECONOMICA, 4ème édition, Paris, 2005.
- BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, édition MAXIME, Paris, 2010.
- BRANCH (A. E), & ROBARTS (M): *Branch's Elements of Shipping*, Routledge edition, Londres, 9e edition, 2014.
- Belotti Jean, « transport international de marchandises », 5e édition, Vuibert, 2015.
- DUPONTAVICE, E, et CORDIER, P : *Transports Maritimes et Affrètements Maritimes*, 2° édition, Delmas 1990.
- JEAN (Claude) : *l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*, édition d'organisation, Paris, 1979.
- Jean-Michel. M et EMMANUELLE. B : *Mesurer la performance de la fonction achats*, édition d'organisation, Paris, 2010.
- LORINO (P) : *méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage*, édition d'organisation, paris, 1997.
- LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente*, édition DUNOD, 2ème édition, 2017.
- LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente*, édition DUNOD, 3° éd, 2025.
- MOUTOT, & BERNARDIN : *Mesurer la performance de la fonction achats*, éditions d'organisation groupe eyrolles, Paris 2010.
- OLIVIER (Brue) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, 3° édition, (Gestion Sup), 2008.
- OIHAB (Allal-Cherif) et REMI PLANTEY, Optimisez vos achats "Construisez votre performance de demain", édition AFNOR et, 2011.
- STOPFORD (M): *Maritime Economics*^{3e}, Routledge edition, Londres, 2009.

➤ Manuels :

- Manuel de référence sur la gestion des risques et de la crise disponible à l'adresse suivante https://membres.aventurequebec.ca/app/uploads/2024/05/manuel_de_reference_gestion_d_es_risques_et_de_la_crise.pdf version 2007.

➤ **Travaux universitaires :**

- BENMELHA (Chaima), YAHY (Mokhtaria) : *L'impact de la gestion des risques fournisseurs sur la performance des achats*, Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution & Supply Chain Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2022.
- BOUCHERBA(Yasmina), SAIDI(Sabrina) : *La logistique du transport maritime Cas de L'Entreprise portuaire de Bejaia et l'agence maritime «ICTC»*, mémoire de master en sciences commerciales, (Option : Finance et Commerce International), Université Abderrahmane mira de Bejaïa, 2016.
- BOUDJEHEM (GHolam) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution et Supply Chain Management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2021.
- DEBACHE (Fahima), FERROUDJ (Latifa) : *La gestion des risques de transport maritime des marchandises en Algérie Cas pratique : les marchandises dangereuses au niveau de l'EPB*, Master en Sciences Commerciales (Option : Finance et Commerce International) Université d'Abderrahmane Mira De Bejaia, 2016.
- [Memoire Online - La manutention maritime des conteneurs au port autonome de Lomé - Edem GNAGNIKO](#) . (Publié en 2010, consulté le 7 mars 2025).
- FERGOUGUI (Mohamed) : *L'impact des contraintes de la logistique amont sur l'optimisation des couts d'achats*, Mémoire de master en sciences commerciales (option : distribution & supply Chain management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2023.
- MEDJBOUR (Rima) : *La consignation des navires dans la chaine du transport maritime de marchandises Cas de l'agence NOLIS SPA d'Alger filiale de CEVITAL*, Mémoire de Master en Sciences Commerciales, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2019.
- NAAMOUNI (Fadia) : *L'impact de la gestion des risques sur la performance des achats internationaux*, Master en Sciences Commerciales (Option : Distribution et Supply Chain Management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2020.
- OULMENE (Walid), *La maitrise de la logistique amont et son impact sur la performance logistique des entreprises*, Master en Sciences Commerciales (option : Distribution & Supply Chain Management), Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2022.
- TAKABECHT (Yousra), TAKHERROUBT (Fazia) : *Les procédures d'importation en Algérie : contraintes et défis Etude de cas : l'entreprise ENIEM* » master en sciences

commerciales, (option : Finance et Commerce Internationale) Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2023.

➤ **Webographie :**

- [Logistique conseil : Etudes prospectives, analyses et publications](#), (consulté le 9 /03/2025 à 14 :46).
- [Le certificat d'origine et les différents types - Millennium Cargo](#) Publié le 28/10/2023 consulté le 09/03/2025)
- <https://www.eurofiscalis.com/lexiques/cabotage>, consulté le 7 mars 2025 à 17 :14
- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/douane> (consulté le 22/03/2025 à 11: 26)
- https://staff.univbatna2.dz/sites/default/files/haoues_cherif/files/les_risques_de_transport.pdf (Consulté le 25/03/2025 à 16:07).
- <https://trustpair.com/fr/blog/gestion-des-risques-achats-optimisez-votre-performance/> (Publié le 2 août 2024 et consulté le 10/04/2025 à 17 : 12)
- <https://www.cnpp.com/glossaire/Gestion-des-risques> (Consulté le 05/04/2025 à 11 :48).
- <https://fulfillmenthubusa.com/la-gestion-des-risques-dans-la-logistique-maritime/>(Consulté le 05/04/2025 à 14 :23).
- <https://www.ges-shipping.com/fr/Safety-and-risk-management-in-cargotransportation#:~:text=La%20gestion%20des%20risques%20dans%20le%20transport%20de,tout%20au%20long%20du%20processus%20de%20transport%20maritime> (Consulté le 05/04/2025 à 14 :30).
- [International Maritime Organization](#) (Consulté le 07/04/2025 à 14 :41)
- <https://www.globalsuitesolutions.com/fr/quest-ce-que-la-norme-iso-31000-et-a-quoi-sert-elle/> (Publié le 28/12/20023 et consulté le 07/04/2025 à 14 :14).
- <https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/etapes-du-management-des-risques/> (Publié le 19/09/2024 et consulté le 08/04/2025 à 14 :58)
- <https://www.pm-coaching.org/blog/blog044>(Publié le 23/07/2024 et consulté le 08/04/2025 à 15 :50)
- <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/gestion-risques-dans-fonction-achats-313952/les-origines-risques-leur-impact-achats-313958.htm> (Publié le 14/02/2017 et consulté le 09/04/2025 à 14 :25).
- <https://maritimafrica.com/limpact-du-choix-des-fournisseurs-sur-la-securisation-de-la-chaine-dapprovisionnement/> (Publié en 11/01/2021 et consulté le 10/04/2025 à 09 :23 :

- <https://www.decision-achats.fr/Thematique/category-management-1229/Breves/pourquoi-fonction-achats-levier-performance-financiere-472889.htm> (Publié le 14/04/2025 et consulté le 29/04/2025 à 19 :15)
- <https://www.pennylane.com/fr/fiches-pratiques/gestion-achats/missions-et-objectifs-du-service-achats-dentreprise> (Publié le 28 août 2024 et consulté le 16/05/2025 à 09 :36)
- <https://www.supplychaininfo.eu/dossier-supply-chain/les-enjeux-logistique-gestion-achats/> (consulté le 16/05/2025 à 11 :36)
- <https://www.manager-go.com/achats/> (publié en 02/08/2022 et consulté le 10/04/2025)
- <https://www.republik-achats.fr/definition/processus-d-achat-definition.html> (consulté le 17/05/2025 à 10 :32).
- <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/approvisionnement/processus-d-achat> (Publié le 9 juin 2023 et consulté le 10/04/2025 à 16 :52)
- <https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi> (publié le 16/02/2025, consulté le 17/05/2025 à 21 :45).
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/> (Publié le 22 octobre 2019 et Consulté le 12/05/2025 à 17 :29)

➤ **Textes règlementaires :**

- Loi n° 91 du 14 Aout 1991 et Loi n° 95 du 23Décembre 1995 relatif à la réglementation de banque d'Algérie.
- Loi N° 098/05 du 25 juin 1998 du code maritime algérien.
- Article N 609 de la loi N° 098/05 du 25 juin 1998 du code maritime algérien.
- Article N°631 de la loi N° 098/05 du 25 juin 1998 du code maritime algérien.
- Loi n° 2002-22, du 16 août 2002, relatif au code de la Marine Marchande du Sénégal, disponible sur <https://faolex.fao.org/docs/pdf/Sen185479.pdf> (consulté, le 7 Mars 2025 à 10 :46).

➤ **Autres :**

- Pr. LAOUDJ : cours de logistique internationale, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Kolea, 2025.
- Cours de méthodologie, Ecole Des Hautes Etudes Commerciale, Alger, 2025

➤ **Sources internes / entreprise :**

- www.soficlef.com
- <https://soficlef.dz/historique/>
- Document remis par l'entreprise.

Annexes

Annexe 01 : Le guide d'entretiens.

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études en Master Sciences Commerciales, spécialité Management de la chaîne logistique, portant sur le thème : «La gestion des risques dans la chaîne de transport maritime.», un entretien semi directif est procédé sur la base du guide présent. Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité et collaboration et nous vous garantissons que les informations collectées lors des réponses données seront uniquement exploitées pour le but de recherche académique.

- **Objectif de l'étude :**

L'objectif principal est d'analyser et comprendre comment la gestion des risques dans la chaîne de transport maritime influence-t-elle la performance des achats au sein de la SARL SOFICLEF.

- **Profil des enquêtés**

Nom & prénom	Poste occupé	Responsabilités liées au poste	Ancienneté

Axe 1 : Gestion des risques et qualité des marchandises importées

1. Quelle est l'importance du transport maritime pour l'entreprise ?
2. Avez-vous déjà constaté des problèmes survenus durant le transport maritime ayant altéré la qualité des marchandises reçues ? Si oui, quels sont ces problèmes et comment ont-ils affecté la qualité ?
3. Avez-vous mis en place une gestion des risques spécifique liée à la qualité des marchandises reçues ?
4. Selon vous, la gestion des risques liés au transport maritime contribue-t-elle à améliorer la qualité des marchandises reçus ?
5. avez-vous constaté que lorsque cette gestion est bien maîtrisée, la qualité des marchandises est conforme aux attentes, et qu'à l'inverse, une mauvaise gestion entraîne une dégradation de cette qualité ?

6. Quelles sont les indicateurs de performance achat (KPIs) utiliser vous pour évaluer la qualité des marchandises reçus ? avez-vous observé une amélioration ou une dégradation de ces indicateurs de qualité suite à la mise en place d'un système de gestion de risques ?

Axe 2 : Gestion des risques et respect des délais de livraison

1. Avez-vous déjà constaté des problèmes survenus durant le transport maritime ayant entraîné des retards dans les délais de livraison ? Si oui, quels sont ces problèmes et comment ont-ils affecté le respect des délais ?
2. Avez-vous mis en place une gestion des risques spécifique liée au respect des délais de livraison ? Si oui, quelles sont les principales mesures ou pratiques de cette gestion ?
3. Selon vous, la gestion des risques liés au transport maritime contribue-t-elle à améliorer le respect des délais de livraison ?
4. Avez-vous constaté que, lorsque cette gestion est bien maîtrisée, les délais de livraison sont respectés, et qu'à l'inverse, une mauvaise gestion entraîne des retards ?
5. Quels sont les indicateurs de performance achat (KPIs) que vous utilisez pour évaluer le respect des délais de livraison ? Avez-vous observé une amélioration ou une dégradation de ces indicateurs suite à la mise en place d'un système de gestion de risques ?

Axe 3 : Gestion des risques et maîtrise des coûts

1. Avez-vous déjà constaté des problèmes survenus durant le transport maritime ayant entraîné une augmentation du prix des marchandises reçues ? Si oui, quels sont ces problèmes et comment ont-ils impacté les prix ?
2. Avez-vous mis en place une gestion des risques spécifique liée au prix des marchandises reçues ? Si oui, quelles sont les principales mesures ou pratiques de cette gestion ?
3. Selon vous, la gestion des risques liés au transport maritime contribue-t-elle à maintenir ou réduire le prix des marchandises reçues ?
4. Avez-vous constaté que, lorsque cette gestion est bien maîtrisée, le prix des marchandises reste stable ou même réduit, et qu'à l'inverse, une mauvaise gestion entraîne une augmentation des prix ?
5. Quels sont les indicateurs de performance achat (KPIs) que vous utilisez pour évaluer le prix des marchandises reçues ? Avez-vous observé une amélioration ou une dégradation de ces indicateurs de prix suite à la mise en place d'un système de gestion de risques ?
6. D'après vous, la performance des achats peut-elle être influencée par la gestion des risques ?

Annexe 02 : Liste de coulissages.

SUZHOU MACHINERY CO., LTD.

SUZHOU, P. R. CHINA 215101

TEL : 0086-41288573231 FAX: 0086-41288573234

PACKING LIST

TO: SARL SOFICLEF

Address : 03 Rue Rabah Teldja, Zone D'activités Si-Mustapha, Boumerdès -35000 Algérie

Tél : +213 (0) 21 54 20 51 / 52

Fax : +213 (0) 21 54 38 65

NIF: 099816000337203

INV.NO : SUZ00247

DATE : 03.04.2025

PAYMENT TERMS : D/P at sight

INCOTERM : FOB SHANGHAI

ART. NO.	DESCRIPTION	SIZE	CTNS	QTY CTNS.	TOTAL QTY.	GW/1 CTN	TOTAL GW KG	NW/1CTN	TOTAL NW KG	CMB / 1 CTN	TOTAL CMB
CRM-160	R	160 L	800	1	800	58	46400	54	43200	0,27	216,00
CRM-200	R	200 L	1200	1	1200	60	72000	56	67200	0,27	324,00
TOTAL			2000		2000		118400		110400		540,00

NUMBER OF CONTAINERS : 8*40HC

COUNTRY OF ORIGIN : CHINA

Annexe 03 : La facture.

SUZHOU MACHINERY CO., LTD.

SUZHOU, P. R. CHINA 215101

TEL: 0086-41288573231 FAX: 0086-41288573234

COMMERCIAL INVOICE

TO:

SARL SOFICLEF

Address : 03 Rue Rabah Teldja, Zone D'activités Si-Mustapha, Boumerdès -35000 Algérie

Tél : +213 (0) 21 54 20 51 / 52

Fax : +213 (0) 21 54 38 65

NIF: 099816000337203

INV.NO : SUZ00247

DATE : 03.04.2025

PAYMENT TERM : D/P at sight

INCOTERM : FOB SHANGHAI

FREIGHT COLLECT, CCI 2010

ART. NO.	DESCRIPTION	SIZE	QTY.	U/P(USD)	AMOUNT(USD)
CRM-160	Bétonnière capacité 160L/Moteur 800w	160 L	800	56,00	44800,00
CRM-200	Bétonnière capacité 200L/Moteur 800w	200 L	1200	66,00	79200,00
TOTAL:			2000		124000,00

COUNTRY OF ORIGIN : CHINA

BANK INFORMATION:


BANK : THE BANK OF NEW YORK MELLON CORPORATION.

SWIFT BIC : SABACNDYXXX

BENEFICIARY : SUZHOU MACHINERY CO., LTD.

ACCOUNT NUMBER : 7032502001520206242578

Annexe 04 : Le connaissement.

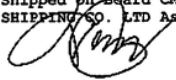
SHIPPER SUZHOU MACHINERY CO.,LTD SUZHOU,P.R.CHINA 215101		ORIGINAL BILL OF LADING	
CONSIGNEE TO THE ORDER OF BANQUE D'ALGERIE		EXPORT REFERENCES <div style="text-align: center;">  </div>	
NOTIFY PARTY, Carrier not to be responsible for failure to notify SARL SOFICLEF NO 3 RUE RABEH TELDJA ZONE D'ACTIVITE SIMUSTAPHA BOUMERDES ALGERIA. TEL: + 213 24 710 299/**		CARRIER: CMA CGM Société Anonyme au Capital de 234 988 330 Euros Head Office: 4, quai d'Arenç - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 562 024 422 R.C.S. Marseille	
PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING
	ALGER		THREE (3)
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*
CMA CGM ANDROMEDA	SHANGHAI	ALGIERS DRY PORTS	*****
MARKS AND NOS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO
CONTAINER AND SEALS			TARE
			MEASUREMENT
			KGS KGS CBM

N/M 8 x 40HC 2000 CARTONS *** 3860 ***

**CONCRETE MIXER (MALAXEUR)
FREIGHT COLLECT CCI2010**

**NIF: 099816000337203
***FAX: + 213 24 710 292**

Shipped on Board CMA CGM ANDROMEDA
SHIPPING CO. LTD As agents for the Carrier



Weight in Kgs Total: 8 CONTAINER(S) Sheet 1 of 2 *** *** ***

ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.

ADDITIONAL CLAUSES

- | | |
|---|---|
| 4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility
5. FCL
77. THC at destination payable by consignees as per line/port tariff
153. All expenses, including but not limited to overtime/drayage to stacking area if any, from ship's hold up to reloading of empties in ship's hold/deck are for Receiver's account.
179. Container with Port of Discharge Algiers can be delivered in Algiers Port or in ODCY Algerco at Roubaix. Container delivered from ODCY Algerco are transferred from Algiers Port by truck or are transferred from Bejaia Port by train. Way of transfer remains at discretion of CMA CGM carrier and under his responsibility.
180. Carrier draws Merchant's attention to the fact that as per Algerian national customs regulation n 79-07 and 98-10, cargo shall be auctioned by customs without any notice if Merchant fails to take delivery within 2 months and 21 days from the date of discharge.
194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the | York/Antwerp rules, 2004.
216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to freight surcharge.
225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel.
241. Carrier is not responsible for any omission in regards to article 69 of applicable Algerian budget bill 2009 (published on Algerian bulletin n° 44) and the responsibility remains with the merchant/importer. Any fines, penalties levied against the carrier for non compliance with the above article and/or additional costs, including but not limited to storage, demurrage are for the account of the merchant.
249. As per National Algerian Customs Regulations, a full style name and address has to be indicated in |
|---|---|

RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them.

All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office.

In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void.

(OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)

PLACE AND DATE OF ISSUE SHANGHAI

SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A.
BY CMA CGM CHINA SHIPPING CO. LTD
as agents for the carrier CMA CGM S.A.



SIGNED FOR THE SHIPPER
*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED
TRANSPORT BILL OF LADING



ORIGINAL
BILL OF LADING

VOYAGE NUMBER
OME1JW1MA/OME1JW
BILL OF LADING NUMBER
CNCT354171

PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING
		ALGER	THREE (3)
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*
CMA CGM ANDROMEDA	SHANGHAI	ALGIERS DRY PORTS	*****
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO
			TARE
			MEASUREMENT

Sheet 2 of 2

ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.

ADDITIONAL CLAUSES

the consignee and/or notify party field of the bill of lading. Failing to provide this information will be subject to a penalty fixed by Customs and borne by the receiver.

251. Demurrage payable by merchant from date of discharge for dry containers. First 15 days are free. From the 16th to the 40th day USD 22 per day per 20 ft and USD 44 per day per 40 ft. From the 41st day to the 60th day USD 44 per day per 20 ft and USD 88 per day per 40 ft. From the 61st day USD 60 per day per 20ft and USD 120 per day per 40ft. Payment must be done by the merchant within 90 days from date of discharge of containers.

262. Free out conditions in all Algerian port.

274. The Merchant is responsible for returning any empty container, with interior clean, free of any dangerous goods placards, labels or markings, at the designated place, and within 60 days following to the date of release, failing which the container shall be construed as lost. The Merchant shall be liable to indemnify the Carrier for any loss or expense whatsoever arising out of the foregoing, including but not limited to liquidated damages equivalent to the sound market value - or the depreciated value due by the Carrier to a container lessor. The Carrier is entitled to collect a deposit from the Merchant at the time of release of the container which shall be remitted as security for payment of any sums due to the Carrier, in

particular for payment of all detention and demurrage and/or container indemnity as referred above.
320. Demurrage payable by consignee from date of discharge for special containers. First 15 days are free. From the 16th to the 40th day USD 33 per day per 20 ft and USD 66 per day per 40 ft. From the 41st day to the 60th day USD 44 per day per 20 ft and USD 88 per day per 40 ft. From the 61st day USD 60 per day per 20ft and USD 120 per day per 40ft. Demurrage payable by merchant from date of discharge for dry containers. First 15 days are free. From the 16th to the 40th day USD 22 per day per 20 ft and USD 44 per day per 40 ft. From the 41st day to the 60th day USD 44 per day per 20 ft and USD 88 per day per 40 ft. From the 61st day USD 60 per day per 20ft and USD 120 per day per 40ft. Payment must be done by the merchant within 90 days from date of discharge of containers.

332. New regulation for import of finished products in Algeria : any finished products imported in Algeria and arriving without import license shall not be allowed for discharge/delivery and may ultimately be seized by customs. Merchant shall ensure that proper import licenses are obtained by importers prior releasing the container(s) for export and shall be jointly responsible for all losses, costs and expenses whatsoever - such as but no limited to, duties, taxes, fines, storage demurrage and additional freight - resulting from the non-compliance with this regulation.




PLACE AND DATE OF ISSUE SHANGHAI

SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A.
BY CMA CGM CHINA SHIPPING CO. LTD
as agents for the carrier CMA CGM S. A.

SIGNED FOR THE SHIPPER
*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED
TRANSPORT BILL OF LADING

Annexe 05 : Le certificat d'origine.

ORIGINAL

1. Exporter SUZHOU MACHINERY CO., LTD. SUZHOU, P.R.CHINA 215101 ***		Serial No. CCPIT311 Certificate No. 23C3205A0075		
2. Consignee SARL SOFICLEF 03, Rue Rabah TELDJA, Zone d'activité Si-Mustapha, 35270- Bourmerdes. Algérie. + 213 24 710 299.			CERTIFICATE OF ORIGIN OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA	
3. Means of transport and route FROM SHANGHAI CHINA TO ALGERIA ALGERIA BY SEA		5. For certifying authority use only <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> CHINA COUNCIL FOR THE PROMOTION OF INTERNATIONAL TRADE IS CHINA CHAMBER OF INTERNATIONAL COMMERCE </div>		
4. Country / region of destination ALGERIA		VERIFY URL: HTTP://CHECK.CCPITECO.NET/		
6. Marks and numbers CONCRETE MIXER NIF : 099816000337203	7. Number and kind of packages; description of goods TWO HUNDRED AND THIRTY ONE (231) CARTONS OF CONCRETE MIXER ***	8. H.S.Code 8474310001	9. Quantity 231 CARTONS	10. Number and date of invoices 20231602 OCT.09.2023
11. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in China and that they comply with the Rules of Origin of the People's Republic of China.		12. Certification It is hereby certified that the declaration by the exporter is correct.		
SUZHOU NOV.15.2023 Place and date, signature and stamp of authorized signatory		<div align="center">  <p>沈明伟</p> </div> SUZHOU NOV.15.2023 Place and date, signature and stamp of certifying authority		

Annexe 06 : Le contrat.

Sales contract

SUZ00247

Date : 06/01/2025

Buyer	SARL SOFICLEF
Address	03, Rue Rabah TELDJA, Zone d'activité Si-Mustapha, 35270- Boumerdes, Algérie
Tel	+ 213 24 710 299
Fax	+ 213 24 710 292
Email	a.benmebarek@soficlef.com
Bank name	BANK OF ALGERIA
Swift code	BALGDZGHLXXX
Account number	03801602000132700057
NIF	099816000337203

Seller	SUZHOU MACHINERY CO.,LTD.
Address	SUZHOU,P.R.CHINA 215101
Tel	0086-41288573231
Fax	0086-41288573234
Email	suzhou@artpower.com
Bank name	THE BANK OF NEW YORK MELLON CORPORATION.
Swift code	SABACNDYXXX
Account number	7032502001520206242578

N°	Item	Description	PCS	Cartons	PCS/CTN	Unit Price USD	Total FOB amount
1	CRM-160	Bétonnière capacité 160L/Moteur 800w	800	800	1	56,00	44 800,00
2	CRM-200	Bétonnière capacité 200L/Moteur 800w	1 200	1 200	1	66,00	79 200,00
TOTAL AMOUNT							\$124 000,00

Incoterm	FOB Shipped on board CCI2010
Payment	DP AT SIGHT
Delivery time	60 days after ALGEX
Insurance covered by the buyer	YES
Origin of goods	China
country of provenance	China

Partial Shipment	OUI
Port of destination	Algiers
Shipment	6*40HC
Packaging	Palletized NO

Terms and Conditions.

- 1)- The seller shall not proceed into loading the ordered goods before receiving and confirming reception of a signed Loading Instruction document from the buyer.
- 2)- The buyer is not liable for goods loaded without the above mentioned document.
- 3)- All products shall be in the Brand name **Soficlef**.
- 4)- Any amendment of this contract shall be in writing (which may include e-mail), and an amendment notification shall be sent the other party for confirmation.
- 5)- In case of quantity discrepancy noticed by Algerian Authorities (Customs), and the buyer is fined, the seller must compensate the fine amount and the estimated value of the missing goods as a discount in the next invoice.
- 6)- The NIF/099816000337203 must be mentioned in all documents: INVOICE, PL and BL.
- 7)- Any dispute, claim arising out in relation to the current contract, including its conclusion interpretation, performance, breach, termination or invalidity, shall be settled under the rules of Hong Kong jurisdiction
- 8)- Warranty certificate of all goods is required and shall be signed by the seller. Under this contract, the seller shall accept "Standard Exchange" of defective products.

The Buyer	The Seller
Signature :	Signature :
Date :	Date :

Annexe 07 : Le Booking note.

PFR0717_001 v5.105
Page 1 of 3
Run: 29-MAR-23 13:56

Booking Confirmation



CMA CGM BELGIUM NV
AS AGENT FOR
CMA CGM SA
KLIPPERSTRAAT 15
ANTWERPEN
Phone:
Fax:
Contact: Karthik Kumar SENTHIL KUMAR
Customer Service:

Attn:
SARL SOFICLEF
03 RUE RABAH TELDJA
ZONE D ACTIVITE SI MUSTAPHA
BOU-MERDES
Transit Transit

Booking Number: **ANT1659720** Bkg Pty Ref: Booking Date: 27-Mar-23
Vessel/Voyage: CMA CGM BARRACUDA / 0HF ECS1MA
Connecting Vessel / Voyage: CMA CGM
MONTREAL/0WMNXS1MA

Receipt:

Alternate Base Port:		Ramp Cut-Off Date/Time:	
Alternate Base Pool:		ETD:	
Feeder Vessel/Voyage:			
Port Of Loading:	ANTWERP	SI Cut-Off Date/Time :	31-Mar-2023 16:30
Loading Terminal:	ANTWERP CONTAINER TERMINAL Q730	VGM Cut-Off Date/Time:	31-Mar-2023 11:30
		Port Cut-Off Date/Time:	31-Mar-2023 16:30
Transhipment:	MALTA(FREEPORT)	ETD:	04-Apr-2023 18:00
Port Of Discharge:	ALGER	ETA:	17-Apr-2023 07:00
Discharge Instruction:	DZALS (ALGIER SEA PORT)	ETA:	26-Apr-2023 19:00
Final Place Of Delivery:		FPD ETA :	

(All times are in local time)

Freight Pay Term: Collect
Movement Term: Port - Port

Merchant Haulage	Eqp Available Date: 30-Mar-23	Time:	
Quantity: 1 x 20'ST	HS Commodity: Stainless steel, doors, window	Container Grade:	General Cargo
Net Weight: 1890 KGM	Gross Weight: 4120 KGM		

Container Number:
Quote: QSPOT3152577
Service Contract:
Hazardous: N
Fumigation: N
Reefer: N
OverSized Cargo: N
Flexitank: N

Booking Confirmation

Booking Number: **ANT1659720**
 Depot: CCIS BELGIUM (Q708)
 Address: ANTWERPSEBAAN 13 – Q708
 (DELWAIDEDOK)
 ANTWERPEN
 2040 BELGIUM

PLEASE NOTE

Empty equipment emergency contact: +32 3 202 36 76

Full in (export) emergency contact : +32 3 292 34 91

- CLAUSES:**
- 1 The Carrier is committed to comply with all applicable International and National Economic Sanctions such as, but not limited to, United Nations, European Union and U.S. legislations ("Sanctions") and their corresponding banned entities lists such as, but not limited to, the Special Designated National and Blocked Persons List (OFAC) the European Union List of Persons and Entities Subject to Financial Sanctions.
 - 2 Demurrage payable by Merchant from date of discharge for dry containers. First 15 days are free. From the 16th to the 45th day USD 20 per day per 20 ft and USD 40 per day per 40ft. From the 46th day to the 60th day USD 40 per day per 20 ft and USD 80 per day per 40 ft. From the 61st to the 90th day USD 60 per day per 20ft and USD 110 per day per 40ft.
 - 3 Hence, the Carrier reserves its right to decline or cancel, at any time, any booking involving listed entities or breaching any Sanctions. If cargo is loaded, it may be discharged at any place and time the Carrier may deem convenient and Clause 10 Matters Affecting Performance of the Carrier's Bill of Lading shall apply.
 - 4 Demurrage payable by Merchant from date of discharge for reefer containers. First 5 days are free. From the 6th to the 11th day USD 55 per day per 20 ft and USD 110 per day per 40ft. From the 12th day to the 30th day USD 100 per day per 20 ft and USD 200 per day per 40 ft. From the 31st to the 90th day USD 120 per day per 20ft and USD 240 per day per 40ft.
 - 5 Demurrage payable by Merchant from date of discharge for special containers. First 15 days are free. From the 16th to the 30th day USD 30 per day per 20 ft and USD 60 per day per 40ft. From the 31st day to the 60th day USD 40 per day per 20 ft and USD 80 per day per 40 ft. From the 61st to the 90th day USD 60 per day per 20ft and USD 120 per day per 40ft.
 - 6 Receipt of an CMA CGM booking confirmation shall not be construed as a confirmation of acceptance of Hazardous / Dangerous cargo. Such cargo will only be accepted subject to the shipper or his agent supplying correctly completed and signed Multimodal Dangerous Goods Forms and receiving written acceptance from CMA CGM notifying that such hazardous / dangerous cargo as described on the relevant Multimodal Dangerous Goods Forms has been accepted by the Vessel Operator for the particular ocean voyage as per booking. Any costs, expenses, fines and penalties associated with cargo presented for shipment without such written acceptance from CMA CGM confirming the acceptance of hazardous / dangerous cargo, incorrectly completed and / or signed Multimodal Dangerous Goods Forms or containers not having correct placards shall be for cargo interests' account. CMA CGM shall not be liable for any consequential losses or damages arising from the rejection or refusal to load hazardous / dangerous cargo by the Vessel Operator.
 - 7 New regulation for import of finished products in Algeria : any finished products imported in Algeria and arriving without import license shall not be allowed for discharge/delivery and may ultimately be seized by customs. Merchant shall ensure that proper import licenses are obtained by importers prior releasing the container(s) for export and shall be jointly responsible for all losses, costs and expenses whatsoever - such as but not limited to, duties, taxes, fines, storage demurrage and additional freight - resulting from the non-compliance with this regulation.
 - 8 This Booking Confirmation and all services to be provided thereof are subject to CMA CGM bill of lading terms and conditions. Such terms and conditions are available on CMA CGM web site (www.cma-cgm.com) or in any CMA CGM agency. By tendering cargo for shipment the Merchant acknowledges and agrees that all the terms and conditions of the CMA CGM are applicable.
 - 9 The Shipper warrants to the Carrier that the particulars relating to the Goods as set out overleaf have been checked on receipt of this Bill of Lading and that such particulars, and any other particulars furnished by or on behalf of the Shipper, are adequate and correct. The Shipper also warrants that the Goods are lawful Goods and contain no contraband. Without prejudice to any other rights and defenses afforded by the Bill of Lading - and irrespective of any loss, damages, fines and expenses suffered or incurred by the Carrier that may always be claimed - in case of any failure of the Shipper to comply with the above, the Carrier shall be entitled to charge the Shipper, or any party which is jointly liable with the Shipper, at any time an amount of USD 2,000 as processing and operational fees in addition to a penalty of 15,000 USD per dangerous container and 5,000 per non dangerous container misdeclared.
 - 10 Examples of misdeclaration are set out below:
 - 11 • Part or all of the cargo actually stuffed inside the container is dangerous cargo, but is declared as general cargo at the time of booking.
 - 12 • The name, the class number or the UN number declared at the time of booking is different from the one that shall be applicable to the dangerous cargo actually stuffed inside the container, and has not been corrected before our release of the empty container.
 - 13 • The cargo is declared as general cargo at the time of booking but is requested to be amended to dangerous cargo after our release of the empty container.
 - 14 • The cargo is discovered or determined by any domestic or foreign authority (including but not limited to customs, MSA, port and terminal, etc.) or any carriers as the mis-declared dangerous cargo.
 - 15 358. Following the exceptional measures adopted by various governments in relation with the outbreak of COVID-19 virus and the operational constraints resulting thereof, the Merchants are hereby notified that the carriage of cargo may be disrupted or delayed. Cargo may not be loaded on the intended vessel and may be on forwarded to the port of destination on any alternative vessel at Carrier's sole discretion. Furthermore in case of disruption of ports' operations, the cargo may be discharged in an alternative port without notice and - subject to availability - be on forwarded to the original intended port of destination. Carrier reserve its rights to accomplish the bill of lading in any alternative port. All additional costs, including but not limited to storage, demurrage, plugging, monitoring at the alternative discharge port or extra on forwarding costs, shall be on Merchant's account and payable before delivery and the carrier shall have no liability whatsoever for any loss or damage resulting thereof
 - 16 366. The Merchant warrants that the particulars relating to the Goods have been checked and that such particulars are adequate and correct. In case of failure of the Merchant to comply with such warranty, the Carrier shall be entitled to charge the Merchant at any time an amount of USD 2,000 per Container as processing and operational fees. This fee shall also be applicable in case of discrepancy between the Verified Gross Mass (VGM) sent to the Carrier and the weight declared by the Shipper in his shipping instruction or otherwise weighted during the Carriage.
 - 17 This booking confirmation shall not be construed as a guarantee given by the Carrier that the equipment will be available for loading of goods at the estimated time herein specified.
 - 18 Unless Merchant has expressly disclosed otherwise in writing to the Carrier at the time of requesting a booking, all goods are deemed to be declared by Merchant as not being "Military Cargo and assimilated" as that term is defined on the CMA CGM website at <https://www.cma-cgm.com/shipping/special-cargo>. Carriage of Military Cargo and assimilated is subject to the Carrier's prior written approval. Carrier reserves the right to cancel bookings for misdeclared Military Cargo and assimilated at any time without any liability whatsoever. Merchant is reminded that any misdeclared cargo may be stopped in transit at any time with prejudice to the Carrier's rights under clauses 25 and 26 of the Carrier's Bill of Lading terms and conditions available at <https://www.cma-cgm.com/products-services/shipping-guide/bl-clauses>.
 - 19 374. Merchant undertakes and warrants that, in no circumstance whatsoever, the Goods and the Container(s) listed in this Bill of Lading shall be destined and on-carried to Russian Federation territory or Republic of Belarus after unloading at port of discharge.
 - 20 375. Merchant undertakes and warrants that, in no circumstance whatsoever, the Goods listed in this Bill of Lading shall be stuffed and on-carried from the Russian Federation territory or Republic of Belarus before loading at port of loading.
 - 21 BL CLAUSES : Shipment accepted as per the B/L clauses of CMA CGM. For details, please contact your local CMA CGM agency or visit www.cma-cgm.be. Unless specifically agreed otherwise, the bill of lading clauses mentioned on page 1 of the CMA CGM bill of lading apply to this booking/shipment.
 - 22 DECK STOWAGE: The shipper acknowledges that the carrier is authorized to carry the goods identified in the bill of lading on the deck of any vessel and, in taking remittance of the bill of lading, the shipper confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the carriage of the goods on the deck of any vessel.
 - 23 A VALID CUSTOMS DOCUMENT - INCLUDING THE SECURITY DATA - must have a registration into the Port Community System when the full container is delivered to the terminal. CMA CGM cannot act as a forwarder, and it is merchant's responsibility to check also non-fiscal measures (i.e. licenses). In case a customs declaration is not required, shipper will hand over all necessary data enabling CMA CGM to send the EXS to the Customs. For Waste, scrap and some second-hand products, the customs MRN has to be sent by the shipper to omgevingsinspectie.atd@vlaanderen.be
 - 24 FREIGHT PAYMENT: Unless specifically agreed at time of booking, freight is deemed to be paid in EURO within the agreed timeframe. It is reminded that if this shipment is booked on a 'freight collect' basis you guarantee and will be responsible for the payment of all freight and charges payable by the receiver and that you shall proceed with the full payment of all outstanding freight and charges should they remain unpaid for more than three consecutive days after discharge.
 - 25 SHIPPING INSTRUCTIONS: These MUST be available on closing date at the absolute latest - failure to comply may result in the postponement of the shipping at cost and responsibility of the shipper.
 - 26 MIS-DECLARATION of cargo weight & dimensions endangers crew, port workers and vessel's safety. The cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose the shipper to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to any freight surcharge.
 - 27 This booking is to be considered firm unless remarks received from your office within 24hrs.
 - 28 Our booking number is also the pick up reference at the respective container depot as well as redelivery reference at terminals.
 - 29 EQUIPMENT RELEASE : When empty units are NOT collected within 3 working days for DRY ctrs - within 3 working days for SPECIALS inclusive FOOD GRADE, PREMIUM, REEFER ctrs counting from release date, the unit will be reassigned and we can NOT be held liable for any additional costs that may occur.
 - 30 PAYLOAD : Shipper must respect the maximum payload of the container.
 - 31 FULL CONTAINER has to be delivered in good condition, closed and sealed with a security seal.
 - 32 FREE TIME FOR EQUIPMENT : Detention, demurrage, monitoring, storage for export shipments please contact your local CMA CGM Agency or visit www.cma-cgm.com. Free period counting from & incl. date of arrival for import / till & incl. date of shipment (B/L date) for export.

33 DEMURRAGE - DETENTION MERGED : free days from day of empty pick-up till full on board. For details please contact your local CMA CGM Agency or visit www.cma-cgm.com.
 34 STORAGE ON TERMINAL : free days from day full on terminal till day of full on board. For details please contact your local CMA CGM Agency or visit www.cma-cgm.com.
 35 LOAD PERMIT : We consider containers as being customs cleared & ready for export shipments once delivered full on terminal. Unless a specific HOLD MESSAGE received at closing date, containers will be shipped.
 36 ZEEBRUGGE VIA ANTWERP : Since the export customs formalities have to be verified by the customs office at the load point, we consider the containers delivered in Antwerp for transfer to Zeebrugge as being customs cleared. These containers will be transported to Zeebrugge. Only a SPECIFIC HOLD message can be considered.
 37 ETS/ETA : All dates are based on schedule availability at time of booking and are subject to further changes which may be due to some unforeseen circumstances, eg : operational constraints, space availability on connecting vessels, sufficient inducement, etc.
 38 SALES : Rates and surcharges are the ones valid at time of shipment. WAR RISK surcharges & EMERGENCY RISK surcharges may be applied or increased on current quotations WITHOUT NOTICE AT ANY TIME, EVEN AFTER ISSUANCE OF BILLS OF LADING. Carrier reserves the right to collect these surcharges on floating cargoes (whether on freight prepaid or freight collect shipments) should the insurance companies impose a sudden increase in insurance premiums on all ships calling at the port or in the area concerned of your booking.
 39 ISPS surcharge and regulations do apply on this shipment.
 40 Due to local congestions in the ports of Belgium, terminals apply a cargo opening window which depends on the vessel's estimated time of arrival and is subject to changes. An export container can only be delivered on the terminal 7 days prior to the vessel's confirmed time of arrival. The updated cargo opening is published on the terminal website. The Carrier shall have no liability for damage/loss due to vessel delays or delay in any time of arrival. Any additional costs as a result thereof shall be for the shipper's account.

Annexe 08 : Le certificat de conformité.

CONFORMITY CERTIFICATE

Certificate No.: 20250403

Date of issue: 2025.04.03

We (SUZHOU MACHINERY CO., LTD.) testify that the description of the goods stated below according to the attached invoice and which is exported from China have been subjected to laboratory tests and proven to be in compliance with the approved standards in ALGERIA.

Name & address of manufacturer : SUZHOU MACHINERY CO., LTD. SUZHOU, P.R CHINA 215101	Invoice No. & date : SUZ00247 03.04.2025
Name & address of importer : SARL SOFICLEF 03, Rue Rabah TELDJA, Zone d'activité Si-Mustafa 35270-Boumerdes,Algérie. + 213 24 710 299.	NIF : 099816000337203
Port of loading: SHANGHAI CHINA	Port of arrival: Alger, Algeria
Means of shipment: by sea	Country of Origin: China

Description	Quantity CTNS	GW (KGS)	NW (KGS)	MEAS M3
CONCRETE MIXER (BETONNIERE)	2000	118400	110400	540,00

Name :

Signature :

Annexe 09 : L'avis d'arrivée.

CMACGM ALGERIE QUARTIER DES AFFAIRES BEB AZZOUAR ALGER Capital: 207 000 000 DA NIF:099916000895666/ NIS: 099716019873601 RC:99B0008956 Al:16219010004 Banque: AGB:032000012101801208-40 & FRANSABANK:035016012202000001-90 Tel: 023 924267A78/4545 Fax: 023 924255		
BL: XIA1060538 - XIA1060538 - FR001 Client : 0003472441 - REF: DZIM1457369	<h3>AVIS D'ARRIVEE</h3>	
Réceptionnaire: SARL SOFICLEF NO 3 RUE RABEH TELDJA ZONE D'ACTIVITE SI-MUSTAPHA BOUMERDES ALGERIA		
Voyage 2RSN6N1MA Navire EMILIA Prov. MALTE D. Accost: 01/10/2022 lieu chargement: XIAMEN (XIAN) Zone.: ALGERI/22PC Gros: 1900 Bureau douane: ALGPORT		

Art	BL1	Detail BL	size	MarchandiseD1	Colis	Poids	Tare
089-00	XIA1060538	APHU6718408	40HC	1X40' STC ELECTROPORTATIF NEUFS+PIECES DE RECHANGES NEUVES	1 091	20 310,000	3 900,000

Les rubriques de facturation

Codrub	libelle	montant
CTR03	FRAIS LOGISTIQUE	2 500,00
FEE02	FRAIS INTERVENTION AGENCE	5 170,00
FEE34	DOCUMENTATION FEE	2 300,00
FRT00	FRET COLLECT	2 008 325,04
LPC53	FRAIS DE MANUTENTION	27 700,00
POR67	PEAGE	411,07
TAX00	TIMBRE BL	1 000,00
VAT00	T V A	7 235,40
Montant=		2 054 641,51
DEUX MILLIONS CINQUANTE QUATRE MILLE SIX CENT QUARANTE ET UN D A ET CINQUANTE ET UN CTS		

1USD= 142,4344 1EUR= 136,5946

Important:

mise en application de la circulaire des douanes N°752/DGD/SP/0082/18 .date effet:20/05/2018

- 1- Veuillez vous présenter muni du connaissance original (éventuellement endossé par votre banque)
- 2- d'un cheque d'avance pour les navires accostés avant 09/10/2021 montant: -375 000/DA/20' et 750 000 DA/40'
- 2a- d'un cheque d'avance pour les navires accostés à partir du 10/10/2021 montant: -450 000DA/20ST -900 000 DA/40ST-950 000DA/20REF -1800000DA/40REF-550000DA/20SPEC-1000000DA/40SPEC.
- 3- L'ayant droit sur les marchandises déclare avoir pris connaissance que le (les) conteneurs dont il a pris livraison doivent être restitués à CMA CGM Algérie au plus tard 85 jours après la date d'accostage du navire qui l'(les) a transportés.
En cas de dépassement, l'ayant droit sur les marchandises assumera seul la responsabilité des conséquences d'un tel dépassement et sera tenu de prendre à sa charge les conséquences liées au dépassement de ce délai. CMA CGM Algérie se réserve toutes les voies de recouvrement appropriées afin de préserver les intérêts de notre armateur
- 4- Cet avis d'arrivée ne tient pas lieu de facture. La facture sera établie au moment de l'échange.
- 5- Les conteneurs CMACGM doivent être restitués au parc SOGEREC.
- 6- Les surestaries appliquées des navires accostés à partir du 1ier Mars 2021 :
 20ST :franchise 15jours du 16-40j: 26\$ de 41-60j: 48\$ de 61-90 :62\$ 40'ST : franchise 15jours du 16-40j: 52\$ de 41-60j:96\$ de 61-90j :124\$
 20REF :franchise 5jours du 6-11j :55\$ de 12-30:100\$ de 31-90 :120\$ 40'REF: franchise 05jours du 6-11:110\$ de12-30:200\$ de 31-90j :240\$
 20Spec. :franchise 15jours du 16-40j: 33\$ de 41-60j: 51\$ de 61-90 :67\$ 40'Spec : franchise 15jours du 16-40j: 52\$ de 41-60j:102\$ de 61-90j :134\$
- 7- Frais de gestion:
 Tout connaissance dont les conteneurs ne sont pas restitués dans un délai de 90 jours est soumis à la facturation de frais de gestion dont le montant est de 40 000 DZD + TVA par connaissance.
- 8-CMACGM Algérie n'est pas tenue par l'obligation d'aviser sa clientèle de l'arrivée de ses marchandises.

Annexe 10 : Bon de livraison.

Bon de Livraison N°:0492/2025
Alger Le : 06 / 04 / 2025

202501.0154

S016
SARL SOFICLEF
N°03 RUE RABAH TELDJA ZONE D'ACTIVITES S
MUSTAPHA/BOUMERDES
Boumerdes
RC: 98 B 0003372 00/35
CF: 099816000337203
NIS: 099816030731529
AI: 35010956137

Désignation	Quantité	Emballage
BOITE D EMBALLAGE 2006-T	+190 19 780	x + 19780
BOITE CREMONE CRE-6N FINITION NICKEEE	+220 6 720	x + 6720
BOITE CREMONE CRE-7A	+2000 16 000	x + 16000
BOITE CC ME-112/BTE	4 22 440	x + 22440
BOITE CREMONE CRE-8A	1 3 180	x + 3180
BOITE CREMONE CRE-6A FINITION ANTIQUE	2280 9 900	x + 9900

~~Rédacteur~~
RAHOUI Younes
Contrôleur Logistique
en Entrepôts

Moyen de Transport :
Véhicule :
Chauffeur :

Service Livraison :

1. RECEPTION DES MARCHANDISES

- > Vérifier la quantité reçue par rapport à celle mentionnée sur le BL.
- > Vérifier l'absence de tout défaut apparent.
- > Apposer le cachet et date d'accuser de réception et signer sur le bon de livraison, en y précisant de manière exhaustive ses réserves.

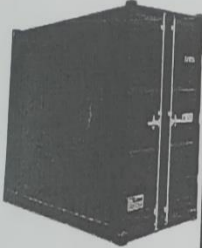
2. CONDITIONS DE STOCKAGE :

- > Les emballages en carton doivent être stockés dans un environnement sec non humide. L'humidité peut endommager le carton et affecter l'impression offset.
- > Les températures extrêmes peuvent également influencer la qualité du carton.
- > Il est recommandé de les stocker à l'abri de la lumière directe du soleil, car cela peut provoquer la décoloration de l'encre et altérer l'apparence de l'emballage.
- > Stockage loin de tout produit chimique potentiellement nocif. Les émanations chimiques peuvent altérer les propriétés du carton et de l'encre.
- > Laisser les caisses dans l'emballage initial comme reçu jusqu'au consommation finale.
- > Ne pas enlever les étiquettes des cartons jusqu'au consommation finale.
- > Ne pas mélanger les caisses des différentes palettes pour garder le suivi des numéros de lots afin de bien gérer les réclamations.
- > Durée de stockage maximale : est fixée à **4 mois** toute en respectant les conditions de stockage citées ci-dessus, au-delà de cette période la marchandise n'est plus garantie.

Annexe 11 : La liste et les types de conteneurs avec leur volumes et poids max en charge.

LT LOGTRANS

Types de conteneurs et dimensions



	Dimensions extérieures (Longueur x largeur x Hauteur)	Dimensions intérieures (Longueur x largeur x Hauteur)	Volume (mètres cube)	Poids à vide	Poids max
20 pieds	6,06m x 2,44m x 2,59m	5,90m x 2,35m x 2,40m	33	2 300 kgs	28 000 kgs
40 pieds	12,19m x 2,44m x 2,59m	12,03m x 2,35m x 2,39m	67	3 860 kgs	26 000 kgs
40 pieds High Cube	12,19m x 2,44m x 2,90m	12,03m x 2,35m x 2,70m	70	4 250 kgs	26 000 kgs
45 pieds High Cube	13,72m x 2,44m x 2,90m	13,58m x 2,35m x 2,70m	82	4 110 kgs	29 600 kgs
* 20 pieds Reefer	6,06m x 2,44m x 2,59m	5,45m x 2,29m x 2,20m	27	3 100 kgs	23 900 kgs
* 40 pieds Reefer	12,19m x 2,44m x 2,90m	11,04m x 2,25m x 2,20m	54	5 800 kgs	26 000 kgs
20 pieds Open Top	6,06m x 2,44m x 2,59m	5,90m x 2,35m x 2,39m	33	2 300 kgs	26 000 kgs
40 pieds Open Top	12,19m x 2,44m x 2,59m	12,03m x 2,35m x 2,59m	70	4 250 kgs	28 000 kgs
20 pieds Flatracks	6,06m x 2,44m x 2,59m	5,89m x 2,35m x 2,39m	33	2 300 kgs	26 000 kgs
40 pieds Flatracks	12,19m x 2,44m x 2,59m	12,03m x 2,35m x 2,59m	70	4 250 kgs	28 000 kgs

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre 01 : La gestion des risques dans le transport maritime.....4

Introduction 5

Section 01 : généralités sur le transport maritime 6

1. Définition du transport maritime..... 6

2. Les types de transport maritime..... 7

2.1. Le transport de ligne régulière (liner shipping). 7

2.2. Le tramping..... 7

2.3. Le cabotage..... 7

3. Le moyen de transport maritime : 7

3.1. Les navires spécialisés : 8

3.1.1. Les vraquiers..... 8

3.1.2. Les navires spéciaux..... 8

3.1.3. Les navires polythermes (Reefer)..... 8

3.2. Les navires non spécialisés 8

3.2.1. Les cargos conventionnels 8

3.2.2. Les porte-conteneurs 8

3.2.3. Les navires rouliers (Ro-Ro)..... 8

3.2.4. Les navires mixtes 8

3.2.5. Les navires porte-barges..... 8

4. Les documents de transport maritime..... 8

4.1. Le Connaissance (Bill of Lading)..... 8

4.2. Le manifeste.....10

4.3. Le Booking note10

4.4. L'avis d'arrivée.....10

4.5. La facture commerciale.....10

4.6.	Le bon de livraison	11
4.7.	La liste de coulissages	11
4.8.	Le certificat de conformité	11
4.9.	Le certificat d'origine	11
5.	Le contrat du transport maritime	11
5.1.	Types de contrat	12
5.1.1.	Le contrat de transport	12
5.1.2.	Le contrat d'affrètement : « Charte-partie »	12
6.	Les avantages et inconvénients du transport maritime	12
6.1.	Les avantages du transport maritime	12
6.2.	Les inconvénients du transport maritime	12
7.	Les acteurs du transport maritime	13
7.1.	Le Fournisseur	13
7.2.	L'aconier (manutentionnaire)	13
7.3.	Le groupeur de marchandise	13
7.4.	Le transporteur	13
7.5.	Le destinataire	14
7.6.	Le transitaire	14
7.7.	L'affréteur	14
7.8.	Le fréteur "L'armateur"	14
7.9.	Les agents de l'armateur	15
7.10.	Le consignataire de la marchandise	15
7.11.	La douane	16
7.12.	Le commissionnaire en douane	16
7.13.	La banque	16
7.14.	Le courtier maritime	16
7.15.	Les assureurs	16
Section 02 : Classification des risques et avaries maritimes		17
1.	La définition d'un risque maritime	17
2.	La mise en évidence des principaux types de risques maritimes	17
2.2.	Risques sociopolitiques	18
2.3.	Risques économiques	18
2.4.	Risques juridiques	18
2.5.	Risques de piraterie	18

2.6.	Risques liées à la sélection des fournisseurs.....	19
2.7.	La notion d'avarie.....	19
2.7.1.	Les avaries communes.....	19
2.7.2.	Les avaries particulières	19
3.	Typologie des risques liés à la fonction achat.....	20
3.1.	Risques internes et externes	20
3.2.	Risques liés à la planification stratégique et à la santé financière.....	20
3.3.	Risques associés aux engagements contractuels et aux aspects juridiques.....	20
3.4.	Risques liés aux activités opérationnelles.....	21
Section 03 : Le concept de gestion des risques maritimes.		22
1.	Définition académique du terme "gestion des risques"	22
2.	Définition de la gestion des risques maritimes	22
3.	Les particularités de la gestion des risques dans le domaine maritime	23
3.1.	Environnement international et réglementé.....	23
3.2.	Conditions naturelles imprévisibles	23
3.3.	Des enjeux humains et techniques élevés	23
3.4.	Des conséquences économiques et environnementales majeures	23
4.	Pourquoi une gestion des risques est cruciale dans un environnement maritime ?	23
5.	Composition du comité de gestion des risques	24
6.	Les étapes et les méthodes de gestion des risques	25
6.1.	Les actions à mettre en place	25
	La gestion des risques selon la norme ISO 31000.....	26
6.2.1.	Généralités	26
6.2.2.	Communication et consultation	26
6.2.3.	Portée, contexte et critères	26
6.2.4.	Évaluation du risque	26
6.2.5.	Traitement des risques.....	27
6.2.6.	Suivi et examen.....	27
6.2.7.	Enregistrement et rapports	27
6.3.	Le Processus général de management des Risques	27
6.3.1.	L'identification des risques	28
6.3.2.	Analyser et évaluer le risque.....	28
6.3.3.	Le traitement des risques.....	28
6.3.4.	Suivre l'évolution du risque.....	29

6.3.5.	Communiquer et faire le reporting	29
6.4.	Processus de gestion des risques proposés par PMI.....	29
6.4.1.	Planification de la gestion des risques.....	29
6.4.2.	Identification des risques.....	29
6.4.3.	Analyse qualitative des risques.....	29
6.4.4.	Analyse quantitative des risques.....	30
6.4.5.	Planification des réponses aux risques	30
6.4.6.	Mise en œuvre des réponses aux risques.....	30
6.4.7.	Surveillance et contrôle des risques	30
7.	Importance de la prévention comme étape dans la gestion des risques.....	31
Conclusion		32
Chapitre 02 : De la gestion des risques à la performance achat.....		33
Introduction		34
Section 01 : Généralités sur les achats.		35
1.	L’historique de la fonction achat	35
2.	Les stades d’évolution de la fonction Achat dans les entreprises	36
2.1.	Phase de passivité.....	36
2.2.	Phase d’autonomie.	36
2.3.	Phase de contribution	36
2.4.	Phase d’intégration.	36
3.	Définition de la fonction achats	37
4.	Mission de la fonction achat.....	37
5.	Les 3 principaux objectifs de la fonction achat.....	38
6.	Les enjeux de la fonction achat	39
6.1.	Enjeux stratégiques.....	39
6.2.	Enjeux commerciaux.....	39
6.3.	Enjeux financiers	39
7.	Les catégories des achats.....	40
7.1.	Achats directs (achats de production).	40
7.2.	Achats indirects (achats hors production).....	40
7.3.	Achats marchands.....	40
8.	L’organisation de la fonction achat dans l’entreprise.....	40
8.1.	La fonction achat centralisé	40
8.2.	La fonction achat décentralisé	41

9.	La relation entre les achats et les autres fonctions de l'entreprise	41
9.1.	Les achats et les finances	41
9.2.	Les achats et la production.....	41
9.3.	Les achats et la logistique	41
9.4.	Les achats et le marketing.....	42
9.5.	Les achats et la recherche et développement	42
9.6.	Les achats et la direction générale.....	42
10.	Distinction entre les achats et l'approvisionnement	43
Section 02 : La stratégie achat.		44
1.	La stratégie achat	44
1.1.	Définition de la stratégie achat	44
1.2.	Les étapes de la stratégie achat.....	44
1.2.1.	Définir la politique achat.....	44
1.2.2.	Analyser les dépenses.....	45
1.2.3.	Analyser le marché des fournisseurs	45
1.2.4.	L'analyse des besoins.....	46
1.2.5.	Établir la stratégie achat	46
1.2.5.1.	Réévaluer les choix stratégiques make or buy	46
1.2.5.3.	Rationaliser/standardiser les composants.....	47
1.2.5.4.	Mettre en place des groupements/centrales d'achat	47
1.2.5.5.	Consolider les achats en amont de la chaîne d'approvisionnement	47
1.2.5.6.	La matrice KRALJIC comme méthode d'élaboration de stratégie achat.....	47
2.	Le processus achat	49
2.1.	Définition du processus achat.....	49
2.2.	Les principaux intervenants dans le processus d'achat.....	49
2.3.	Les étapes du processus d'achat	50
2.3.1.	L'expression du besoin et la rédaction d'un cahier des charges.....	50
2.3.2.	Le Sourcing des fournisseurs	50
2.3.3.	La réalisation de l'appel d'offres	51
2.3.4.	L'analyse des propositions	51
2.3.5.	Les négociations	51
2.3.6.	Validation interne de l'offre.....	52
2.3.7.	La rédaction du contrat et la passation de commande.....	52
2.3.8.	Le suivi du processus achat.....	53
Section 03 : La performance achat.		54

1.	Définition de la performance achat.....	54
2.	Notions liées à la performance.....	54
3.	Dimensions du concept de performance des achats.....	55
4.	Les facteurs qui influencent la performance achat	55
4.1.	Facteurs politiques.....	55
4.2.	Facteurs économiques	56
4.3.	Facteurs sociaux	56
4.4.	Facteurs technologiques.....	56
4.5.	Facteurs environnementaux	56
5.	Les indicateurs de performance achat.....	56
5.1.	Définition	56
5.2.	Les types d'indicateur de performance achat	57
5.2.1.	Les indicateurs de moyen.....	57
5.2.2.	Les indicateurs de résultats (indicateurs de réalisation).....	57
5.2.3.	Les indicateurs de contexte.....	57
6.	Le tableau de bord des achats	58
Section 04 : la relation entre gestion des risques maritimes et objectifs achats.		59
1.	La gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement – Vue du côté des achats :.....	59
1.1.	Assurer une bonne visibilité sur l'ensemble de la chaîne logistique	61
1.2.	Garantir l'agilité et la flexibilité de la chaîne logistique.....	61
1.3.	Bâtir un plan de continuité d'activité.....	61
1.4.	Intégrer la sélection des fournisseurs dans la stratégie de gestion des risques	
	61	
2.	Impacts d'une bonne gestion des risques sur la performance des achats	64
Conclusion		65
Chapitre 03 :L'analyse des risques maritimes au sein de l'entreprise SARL SOFICLEF.....		66
Introduction		67
Section 01 : Présentation de la SARL SOFICLEF		68
1.	Fiche signalétique de l'entreprise	68
2.	Historique et évolution	69
3.	Activités.....	70
3.1.	Production et fabrication	70

3.2.	Montage et assemblage	70
3.3.	Commercialisation.....	70
4.	L'objectif principal de l'entreprise SOFICLEF	71
5.	Mission de SOFICLEF	71
6.	Vision de SOFICLEF à l'Horizon 2024/2026	71
7.	Vision de SOFICLEF à l'Horizon 2030.....	71
8.	Analyse SWOT de l'entreprise	71
8.1.	Principales forces de SOFICLEF	71
8.2.	Principales faiblesses de SOFICLEF	72
8.3.	Les 5 principales opportunités SOFICLEF.....	72
8.4.	Les 5 principales menaces de SOFICLEF	72
9.	Logique fonctionnelle des processus de la SARL SOFICLEF	73
10.	L'organigramme de l'entreprise.....	74
11.	Le département achat	76
11.1.	Missions du Processus Achat.....	76
11.2.	Différents circuits du processus.....	76
11.3.	Logigramme des phases du processus achat.....	77
11.4.	Interfaces et séquences d'interactions du processus achat avec les autres processus	77

Section 02 : Les risques de l'acheminement des marchandises au sein de la SARL SOFICLEF..... 79

1.	Répartition des rôles et des responsabilités dans le processus d'achat international..	79
2.	Origine géographique des fournisseurs	81
2.1.	Les produits importés de chaque pays	81
3.	Schémas de processus d'acheminement.....	82
3.1.	Processus achats produits déjà commercialisés.....	82
3.1.1.	Définition des besoins et planification des commandes	83
3.1.2.	Validation et sollicitation des fournisseurs	83
3.1.3.	Réception et validation des devis	83
3.1.4.	Confirmation et contractualisation	83
3.1.5.	Suivi de la commande et logistique.....	83
3.1.6.	Livraison et expédition.....	83
3.2.	Processus achat nouveaux produits	84
3.2.1.	Déroulement général du processus	85
3.2.2.	Étapes de test et de validation.....	85

3.2.3.	Prise de décision	85
3.2.4.	Finalisation du processus	86
3.3.	La phase préacheminement des achats.....	86
4.	Mise en place de la stratégie achat à l'international.....	87
4.1.	Stratégie de diversification des fournisseurs (pour faire face à la fragilité fournisseur)	87
4.1.1.	Identification des fournisseurs Alternatifs (Sourcing)	87
4.1.2.	Tests et Pilotes	88
4.1.3.	Répartition des Commandes	88
4.1.4.	Suivi et Évaluation.....	88
4.2.	Stratégie de Partenariats.....	88
4.2.1.	Sélection des Partenaires	88
4.2.2.	Contrats à Long Terme.....	89
4.2.3.	Collaboration Étroite	89
4.2.4.	Trading de Plusieurs Articles.....	89
4.3.	Stratégie de Gestion d'un Fournisseur Monopolisant le Marché	89
4.3.1.	Renforcement du relationnel et mettre en place un système de communication transparent	89
4.3.2.	Faire Sentir au fournisseur qu'il est Partenaire.....	89
4.3.3.	Prospection et veille	89
Section 03 : méthodologie et résultat de l'enquête.		90
1.	Présentation de l'enquête.....	90
1.1.	Objectifs de recherche.....	90
1.2.	Choix de la méthode de recherche	90
2.	Méthodes et outils de collecte d'informations	91
2.1.	La recherche documentaire	91
2.2.	L'entretien.....	91
3.	Les principales variables de l'enquête.....	92
4.	Le guide d'entretiens	92
4.1.	Le profil des enquêtés	93
4.2.	La rédaction du guide d'entretien	93
5.	Présentation des résultats de l'enquête.....	94
5.1.	Analyse des résultats de l'enquête.....	94
5.1.1.	Descriptifs des postes des enquêtés	94
5.1.2.	Le transport maritime : un levier vital pour SOFICLEF.....	95

5.1.3.	Les risques du transport maritime : quels impacts sur la chaîne d'approvisionnement	95
5.1.4.	Les pratiques de gestion des risques maritime de SOFICLEF	99
5.1.5.	De la gestion des risques maritimes à la performance achat.....	104
5.1.6.	Qualité, prix, délai de livraison, principaux Objectifs achats au sein de SOFICLEF	109
5.2.	Synthèse	112
5.3.	Recommandations	115
Conclusion		117
Conclusion générale.....		118
Bibliographie.		
Annexes.		