

UNCTAD/SDTE/TLB/MISC/2004/4
31 décembre 2004

Original: FRANCAIS

"TRANSPORT MULTIMODAL ET LOGISTIQUE"

**Synthèse du matériel pédagogique
préparé aux fins d'un atelier de sensibilisation et d'information,
dans le cadre d'un projet régional d'assistance technique**

Ce document décrit le cours sur le Transport Multimodal et la Logistique développé par la CNUCED.. Les éléments nécessaires à la diffusion de ce cours (Guide de l'instructeur, Présentations PowerPoint, Etudes de cas, tests et évaluation) sont disponibles sur CD-ROM. Pour l'obtenir, prière de contacter: trade.logistics@unctad.org.

A. Antécédents

- 1) La préparation de ce cours sur "Le Transport multimodal et la Logistique" s'inscrit dans le cadre du Plan d'Action (document TD/386) décidé à l'issue de la Xème Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (Bangkok, Février 2000).
- 2) Les paragraphes 148 et 149 du Plan d'Action invitent la CNUCED à "continuer d'aider les pays en développement et les pays en transition à mettre en place une infrastructure de services dans les secteurs ... des transports, ... en vue d'accroître leur compétitivité sur les marchés internationaux." (para.148) et à axer son programme d'activités sur "la facilitation du commerce, utilisation des technologies de l'information dans les activités liées au commerce et, en particulier, contribution du commerce électronique au développement; Sur le renforcement des capacités et de formation favorisant la mise en place d'une infrastructure de services efficace pour le commerce; ... et sur les problèmes propres aux PMA, tels que l'accès aux technologies de l'information et la formation de ressources humaines capables d'utiliser ces technologies et de participer ainsi à la société de l'information." (para. 149).

- 3) Par ailleurs, les paragraphes 150 et 151 précisent que "la CNUCED devrait mettre à profit son avantage comparatif dans les domaines de l'économie appliquée des transports, de la facilitation du commerce et du transport multimodal." (para. 150) et qu'elle devrait poursuivre et renforcer les travaux entrepris ces dernières années dans les domaines de la logistique et des systèmes intégrés de gestion appliqués aux transports" (para. 151).
- 4) Enfin, dans le paragraphe 160, il est fait référence aux "programmes TRAINMAR et TRAINFORTRADE peuvent beaucoup aider les pays à coopérer pour répondre à ces besoins grâce à l'acquisition d'une capacité de formation propre dans le domaine des services d'appui au commerce."

B. La formation dans le domaine du Transport Multimodal

- 5) Le transport revêt une importance capitale pour tous les pays souhaitant importer ou exporter des marchandises avec des coûts aussi réduits que possible. Le commerce ne peut se faire sans transport et des systèmes de transport gérés efficacement sont un pré requis pour assurer la compétitivité des marchandises. Le transport moderne de marchandises se fait généralement par conteneurs ISO ; ce transport conteneurisé se fait de porte à porte, par un prestataire de services de transport organisant et assurant le transport porte à porte (ou transport multimodal). Ce prestataire est communément appelé Entrepreneur de Transport Multimodal (ETM).
- 6) Le transport multimodal est un concept qui facilite le commerce international en assurant un flux régulier de marchandises et permettant une meilleure maîtrise de la chaîne de transport. Il joue un rôle essentiel dans l'organisation des stratégies logistiques industrielles ("Supply Chain Management"). L'introduction à grande échelle de la conteneurisation a permis aux prestataires de services de transport des pays les plus avancés d'introduire agressivement des services de transport multimodal. Les questions relatives au transport multimodal se concentrent autour de deux axes :
 - a) Capacités des prestataires locaux de services de transport d'offrir des services de transport multimodal ; et
 - b) Compétence des régimes légaux actuels à reconnaître la qualité de transporteurs à des opérateurs ne possédant pas nécessairement de moyens de transport.
- 7) Par ailleurs, le transport multimodal nécessite — au niveau local — d'un environnement commercial favorable en termes non seulement de services de transport, mais également de services bancaires et d'assurances, ainsi que de procédures douanières efficaces et transparentes. Actuellement, seuls les pays les plus avancés ont des opérateurs offrant des services de transport multimodal international. Toutefois, leurs services — trop souvent — s'arrêtent aux ports des pays en développement car ces opérateurs ne peuvent en général pas sous-traiter des services fiables de transport à travers les pays côtiers et les pays enclavés destinataires des marchandises, bien que le nombre d'utilisateurs potentiels de ces services soit notoire.

- 8) Afin d'aider les pays à analyser cette situation, la CNUCED a développé depuis une vingtaine d'années, une série d'ateliers de formation et de sensibilisation sur le Transport Multimodal. Ces ateliers, d'une durée allant de 1 jour à 1 semaine, ont été conçus pour une population constituée de cadres moyens et supérieurs d'entreprises de transports et de leurs associations professionnelles, de fonctionnaires et d'administrateurs d'entités publiques impliquées dans le développement et l'organisation de politiques de transport (Ministères des Transports, du Commerce, des Finances, etc.) et de responsables des secteurs Commerce et Industrie. Ces formations sont disponibles pour la plupart en français et anglais, certaines sont également disponibles en espagnol.
- 9) Ces formations sont destinées à être diffusées sous forme d'ateliers interactifs faisant usage des techniques modernes de formation. Elles ont le mérite de rassembler des utilisateurs, des praticiens et des juristes dans un même lieu pour y confronter leurs vues et examiner ces thèmes ensemble.

C. Contexte de la préparation du cours

- 10) La préparation de ce cours a été réalisée dans le cadre du projet régional TrainForTrade (RAF/99/A09) "Mise en place de capacités de formation dans le domaine des transports et du commerce international". Le projet couvrait trois pays: le Bénin, le Burkina Faso et Mali. Une des composantes de ce projet était consacrée au Transport multimodal et à la Logistique. Elle était constituée de trois activités: la réalisation d'un atelier sur le "Transport multimodal et la Logistique"; la mission d'un expert en Logistique dans les trois pays pour lancer une étude-pilote dans chaque pays sur une filière d'exportation; et la réalisation d'un atelier de restitution.
- 11) Suivant la méthodologie TrainForTrade, le premier atelier a fait l'objet d'un guide de l'instructeur, basé sur des transparents utilisés par les différents intervenants, ainsi que d'un assemblage de documents pédagogiques de support.
- 12) Le présent document fait une synthèse des thèmes abordés au cours de cet atelier. Toute personne intéressée par la version complète de ce cours est invitée à prendre contact avec le responsable du programme TrainForTrade.
- 13) Il convient de noter que l'Institut International pour le Management de la Logistique (IML) de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) a élaboré le Module 5 (La Logistique) de ce cours. Cette contribution de l'IML se place dans le contexte d'un engagement pris par l'EPFL à la Session thématique sur les Transports de la Troisième Conférence sur les Pays les Moins Avancés (Bruxelles, May 2001).¹ L'IML a par ailleurs délégué un de ses professeurs pour diriger et animer le Module lors de la première diffusion du cours à Bamako (Mali), en Juin 2001.

¹ "L'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) a proposé de contribuer à la formation de cadres du secteur des transports dans les PMA par des programmes spéciaux, des bourses et des travaux de recherche sur des thèmes sélectionnés par les PMA.", (A/CONF.191/13, p. 82).

D. Description du contenu du cours

SEMINAIRE SUR LE TRANSPORT MULTIMODAL ET LA LOGISTIQUE

BUT DU SEMINAIRE :

Développer des capacités de formation en matière de Transport Multimodal et de Logistique.

OBJECTIFS DU SEMINAIRE :

A la fin du cours les participants doivent être capables de :

- Expliquer le concept de Transport Multimodal et les régimes de responsabilité qui le gouverne
- Mesurer l'importance d'une approche Logistique dans l'organisation du commerce extérieur
- Modifier la structure et adapter l'organisation d'une entreprise de transport modal en une entreprise qui effectue des opérations de Transport Multimodal et de Logistique
- Planifier la logistique d'une chaîne de distribution physique internationale
- Initier une approche coordonnée pour la levée de barrières institutionnelles du commerce extérieur au travers des mesures de facilitation du commerce et des flux d'information

Le séminaire prendra des exemples locaux (lieu de diffusion du cours) pour illustrer les techniques et méthodes présentées dans le séminaire.

MATERIEL PEDAGOGIQUE ET TECHNIQUES UTILISES :

MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE

- Guides de l'instructeur :
- Transparents PowerPoint :
- Exercices et Tests individuels :
- Questionnaire d'évaluation du séminaire (2 pages)

Ce matériel est disponible sur CD-ROM.
Pour l'obtenir, prière de contacter: trade.logistics@unctad.org.

Séquences (minutes)

	Présentation	Questions	Exercices / Travaux	Tests / Evaluation	Total
Intro	35	5			40
M1	75	15		25	115
M2	106	15		25	146
M3	35	15		25	75
M4	35	15		25	75
M5	62	15		25	99
M6	125	25		25	175
M7	50	20	180	30	280
Total	523	110	180	180	1005 (16h45)

MODULE 1 : LE TRANSPORT ET LE COMMERCE INTERNATIONAL

Objectifs :

- Déterminer les effets des nouvelles tendances du commerce et du transport international sur la demande
- Déterminer les éléments essentiels de la notion de services dans le commerce et le transport international
- Décrire le mécanisme de la transaction commerciale internationale
- Définir et distinguer le concept de transport de celui de transport multimodal

Résumé :

Ce module présente le rôle du transport et de la logistique dans le commerce international. Il décrit comment, aujourd'hui, les besoins du commerce international requièrent une nouvelle approche dans la prestation de services de transport. Il introduit le concept de Transport Multimodal (TM) et son application au transport international de marchandises en conteneurs.

Présentation :

La situation actuelle du commerce et du transport international est la résultante de grandes tendances, comme la mondialisation de la production des biens et des services, l'apparition de nouvelles technologies dans le domaine des transports et des communications et les politiques de dérégulation économique, accompagnées de politiques de régulation dans certains domaines afin de contre balancer les effets du premier. Ces grandes tendances ont eu, respectivement, des effets sur les prix (effet de concurrence internationale), sur les coûts pour la fourniture de biens et de services (effet de la technologie conduisant à une réduction des coûts) et sur la qualité du bien ou le niveau du service

Tous ces effets ont induit des nouvelles demandes de biens et services, par exemple :

1. Externalisation de la production des composants de biens et services (*outsourcing*).
2. Nouvelles stratégies logistiques industrielles: la spéculation (acheter – stocker – produire – stocker – vendre, sur la base de prévisions de consommation) est de plus en plus remplacée par la “remise à plus tard” (*postponement*). C’est-à-dire que l’on vend d’abord et on produit ensuite..
3. Flexibilité accrue des services: le client est Roi, tout est fait pour satisfaire ses besoins.
4. Dans les services de transport, le mode utilisé perd son importance (approche “a-modal” des transports).

Les nouvelles demandes de biens et services ont aussi conduit à :

1. Une harmonisation/connectivité accrue des réseaux de transport, ainsi que des pratiques modernes du transport et du commerce international.
2. De nouveaux équilibres entre transport international terrestre (courtes distances) et transport aérien et océanique (distances plus longues).
3. Une organisation des services de transport en étoile (*hub and spokes*) adaptée aux besoins du moment

Ces nouvelles organisations ont conduit aussi à :

1. La disparition des frontières entre modes et couverture des services (une entreprise n'offre plus seulement un service "modal", mais une palette de services en complément de ce service modal).
2. L'élargissement des réseaux des entreprises de transport, par extension propre, fusion/absorption ou alliances stratégiques.
3. L'organisation, par les plus grandes entreprises, d'une entité globale avec spécificités locales.
4. La bi-polarisation accrue entre entreprises logistiques (concentrées sur l'organisation d'opérations de transport et logistique) et prestataires modaux (concentrées sur leur activité principale).

Les coûts de production, la qualité du bien ou le niveau du service se reflètent dans le prix du bien ou du service. A son tour, le prix fixé doit tenir compte de la situation du marché tant au niveau national qu'au niveau international, comme conséquence de l'ouverture des marchés.

Pour réaliser une transaction commerciale, le vendeur doit prendre en compte trois fonctions essentielles :

1. Une fonction de production, qui l'amènera à obtenir (produire ou trouver) le produit adéquat **au meilleur rapport coût (ou prix) et qualité/niveau.**
2. Une fonction de transport qui permettra de disposer du produit au lieu approprié, **au meilleur rapport coût (ou prix) et qualité/niveau.**
3. Une fonction de stockage qui permettra de garder le produit jusqu'au moment voulu, **au meilleur rapport coût (ou prix) et qualité/niveau.**

Le vendeur devra donc choisir certaines options logistiques qui s'offrent à lui quant à la combinaison des décisions relatives aux trois fonctions, en utilisant par exemple le concept de juste à temps, en délocalisant sa production dans des pays à faible coût de la main d'œuvre, en revoyant sa localisation et la dimension de ses sites de production et/ou de stockage. On parle d'ajustement (*trade off*) entre les fonctions.

Il est donc essentiel d'avoir une vision globale, systémique de cette chaîne.

Produire globalement pour vendre globalement passe par des échanges par delà les frontières, ces échanges étant nettement plus complexes que de simples transactions domestiques.

En effet, le commerce international repose sur :

1. L'utilisation d'une multiplicité de modes et d'interfaces de transport, chacun étant sujet à des conditions locales ;
2. De multiples et différentes pratiques commerciales aux deux extrémités de l'échange international ;
3. Le franchissement de frontières des biens échangés, des véhicules qui les transportent et des personnes qui conduisent ces véhicules.

L'émergence de services de transport de bout en bout (ou de porte à porte) contribue à la simplification des échanges internationaux. La CNUCED s'est penchée sur ce problème à la fin des années 70 et une convention sur **le transport multimodal international** a été élaborée.

La définition du transport multimodal, implique.

1. **Au moins deux modes de transports différents**

- 2. Contrat de transport multimodal, émis par un entrepreneur de transport multimodal (ETM)**
- 3. Qui prend en charge les marchandises depuis un pays jusque dans un autre pays.**

A l'intérieur d'un même pays, ces opérations seront qualifiées « opérations de transport combiné » ou « opérations de transport intermodal ». En effet, la Convention fait référence à des opérations utilisant des modes différents dans des pays différents, mettant en jeu des environnements juridiques de transport différents. Des opérations de transport utilisant plusieurs modes dans le même pays sont soumises à un environnement juridique unique. Tout conflit survenant dans la prestation de service de transport peut trouver une solution locale par une application des lois et règlements locaux sur les opérations de transport.

Tout service de transport utilise une infrastructure et des moyens de transport par lesquels peut se mettre en place une opération de transport. Suivant l'état de l'infrastructure et des moyens, et suivant les capacités de l'opérateur de transport, le service fourni aura un certain coût pour un niveau de service donné. Comme il a été dit auparavant, coûts et niveau de service justifieront le prix proposé pour le service, lequel prix sera confronté à la concurrence pour des services similaires.

Les opérations de transport mises en place par un opérateur modal dépendent de 4 éléments :

- L'expérience de cet opérateur
- Les équipements dont il dispose
- La couverture de ses services
- L'environnement juridique qui encadre la prestation du service.

Dans le cas d'un service de transport multimodal, l'opérateur doit non seulement assembler une chaîne de transport de porte à porte à partir des réseaux modaux complémentaires disponibles, mais en plus offrir une responsabilité unique de transporteur tout au long de cette chaîne. Cela signifie qu'il doit à la fois coordonner les différentes opérations modales et d'interface mais aussi être responsable à tout moment du service proposé.

L'ETM doit disposer d'un système de gestion de l'information perfectionné lui permettant de connaître de manière continue les différents flux et positions des marchandises dont il a la responsabilité. De plus il doit veiller à l'intégration et l'harmonisation de ses systèmes d'information au travers de ses divers partenaires du réseau, c'est-à-dire maintenir un contact professionnel permanent tout le long de la chaîne de transport en s'aidant du réseau.

Pour accepter la responsabilité sur toute la chaîne de transport, l'opérateur doit être reconnu comme « transporteur » par les partenaires commerciaux, mais aussi par les banques qui interviennent dans la transaction commerciale. Ceci est nécessaire à l'ETM pour lui permettre d'émettre un document de transport. Cela ne pourra se faire que s'il existe un environnement juridique qui reconnaisse la capacité de transporteur à cet opérateur. Si tel est le cas, le transporteur offrira une certaine responsabilité définie par une loi et son règlement et cette responsabilité devra être couverte par une assurance de responsabilité.

Pour qu'un opérateur puisse offrir une responsabilité de bout en bout, il doit pouvoir s'appuyer sur des services efficaces de transport modal et de transfert, dans un cadre juridique aligné sur des pratiques de commerce international reconnues.

<p style="text-align: center;">MODULE 2 : LA TRANSACTION COMMERCIALE INTERNATIONALE</p>

Objectifs :

- Définir les 4 éléments principaux d'un contrat d'achat / vente
- Définir avec précision pour chacun des INCOTERMS, sa description, son mode et le niveau de responsabilité de l'acheteur et du vendeur
- Décrire les étapes d'une opération de transport international
- Distinguer les différents modes de transport en termes d'obligations et de responsabilités des intervenants
- Citer les mesures à prendre pour favoriser une politique des transports fiable et sûre
- Expliquer en fonction du mécanisme de paiement choisi, les échelles de risque du vendeur et de l'acheteur

Résumé :

Ce module décrit les bases d'une transaction commerciale internationale: le contrat d'achat/vente et les obligations qui en découlent. Une brève présentation des Incoterms et du crédit documentaire est faite.

Présentation :

Toute transaction commerciale est généralement basée sur un contrat (oral ou écrit) d'achat / vente d'un bien ou d'un service. Deux parties sont donc en présence, le vendeur et l'acheteur.

Mettre en place une transaction commerciale internationale nécessite auparavant la prise en compte des problèmes tels que la séparation géographique entre le vendeur et l'acheteur, des différences entre les coutumes et les pratiques commerciales, entre les lois et règlements, entre les devises, entre les langues ainsi que les types et niveaux de risques : politiques, économiques, commerciaux, etc. Beaucoup d'éléments liés à la transaction commerciale doivent être analysés. Ceci implique que les deux parties se mettent d'accord sur de nombreux points.

- Un contrat d'achat / vente type est composé des 4 éléments principaux suivants :
1. Les Incoterms
 2. Le(s) contrat(s) de transport
 3. Le contrat d'assurance transport
 4. Les conditions de paiements

INCOTERMS : Il s'agit en anglais de : INternational COmmercial TERMS qui définissent les obligations mutuelles du vendeur et de l'acheteur pour le transport de marchandises dans le cadre d'une transaction commerciale internationale.

Le choix des termes de la transaction entre le vendeur et l'acheteur est la première des étapes à accomplir avant même toute transaction ou signature du contrat. Il s'agit d'une étape vitale qui permet aux deux parties de déterminer la répartition des coûts, de la responsabilité et des risques associés à la transaction internationale. Un choix erroné des Incoterms peut entraîner une diminution des bénéfices ou même une perte financière importante.

Depuis plus de 50 ans, la Chambre de Commerce Internationale (CCI), a standardisé l'utilisation des termes de transaction pour éviter les malentendus. Ces Incoterms sont constamment révisés en fonction des pratiques commerciales et la dernière version date de 2000. Il faut noter que, bien que l'usage des Incoterms soit très répandu, il n'est pas obligatoire de les utiliser. D'autres termes ou moyens de négociations peuvent être utilisés par les parties en présence en fonction des spécificités locales.

Les Incoterms permettent de définir plusieurs éléments d'une transaction commerciale :

- Le lieu de livraison de la marchandise (par ex FOB Anvers)
- Le point de transfert de risques (Il faut spécifier exactement l'endroit à partir duquel le transfert de risque de perte ou dommage de la marchandise se fera du vendeur vers l'acheteur. Par exemple au sous-palan, au bastingage, dans l'entrepôt, etc.)
- La répartition des coûts relatifs à la transaction (le vendeur et l'acheteur doivent savoir précisément comment se répartir les différents coûts. Par exemple, les coûts de transport, de livraison, de douane, d'assistance, etc.)
- La responsabilité quant aux documents ou équivalents électroniques que le vendeur doit fournir à l'acheteur (preuve de la livraison, certificat phytosanitaire, document de transport, etc.)

L'utilisation d'un Incoterms ne concerne en aucune manière le transfert de propriété. Il s'agit d'un concept qui ne dépend que du contrat de vente et des lois inhérentes aux pays impliqués.

Il existe 2 types de contrats Achat / Vente selon que l'on parle de livraison à l'origine (shipment contract) ou bien de livraison à destination (arrival contract).

Dans un contrat de livraison à l'origine, les marchandises sont transportées sur le mode de transport principal aux risques de l'acheteur.

Dans un contrat de livraison à destination les marchandises sont transportées sur le mode de transport principal aux risques du vendeur. On considère mode de transport principal, celui par lequel l'opération de transport international est effectuée.

Les incoterms sont répartis en groupe, selon leur initiale :

- Le groupe E contient un seul Incoterms EXW qui est la représentation de la prise de risque minimum pour le vendeur. On est dans le cas type d'un contrat à l'origine. Le vendeur doit mettre, à disposition de l'acheteur, la marchandise dans son entrepôt, avant que le véhicule fourni par l'acheteur ne la charge.
- Le groupe F contient 3 Incoterms FCA, FAS et FOB qui sont des contrats à l'origine pour lesquels le vendeur n'assume pas les risques ni ne supporte le coût du **transport principal**. Le vendeur arrange et paie uniquement le pré-acheminement dans le pays d'exportation.
- Le groupe C inclut 4 Incoterms qui font également partie de la série des contrats à l'origine. Le vendeur couvre les coûts du transport principal mais **pas les risques** correspondants.
- Le groupe D comprend les 5 derniers Incoterms relatifs à des contrats de livraison à destination. Le vendeur supporte les coûts et les risques du transport principal. Il doit remettre la marchandise à l'acheteur à son arrivée à destination.

- Le dernier Incoterms DDP implique que le vendeur a l'obligation de livrer la marchandise dans l'entrepôt de l'acheteur après déchargement de celle-ci tous droits et taxes payés. Cet Incoterms DDP est l'opposé du EXW.

Il est important de se rappeler que le contrat d'achat / vente (document établi entre le vendeur et l'acheteur) et le contrat de transport (document liant une des parties commerciales et le transporteur) sont deux contrats distincts.

La CNUCED a proposé quelques définitions afin de s'entendre sur la terminologie.

On distingue :

- Le transport unimodal
- Le transport intermodal
 - Le transport segmenté
 - Le transport multimodal
- Le transport combiné

Le transport unimodal se définit comme le transport de marchandises par un seul mode de transport par un ou plusieurs transporteurs.

- Dans le cas d'un seul transporteur, celui-ci émet son propre document de transport (connaissance ou lettre de transport aérien : *bill of lading* ou *air waybill*) suivant la législation applicable.

- S'il y a plusieurs transporteurs (cas du transport maritime), un de ceux-ci émet un connaissance direct (*through bill of lading*) qui couvre le transport en entier.

Il y a une obligation de résultat.

Le transport intermodal se définit comme le transport de marchandises par plusieurs modes de transport pendant lequel un des transporteurs organise le transport de bout en bout passant par un ou plusieurs points intermédiaires.

En fonction de la manière dont la responsabilité pour le transport de bout en bout sera répartie différents types de documents seront émis :

- On parle de **transport segmenté** si le transporteur qui organise le transport n'engage sa responsabilité que pour la partie de transport qui l'incombe. Il peut alors émettre un connaissance intermodal ou un connaissance combiné (*intermodal or combined transport B/L*).

- On parle de **transport multimodal** si le transporteur qui organise le transport assure la responsabilité de bout en bout. Il peut émettre un document de transport multimodal.

Dans le cas du transport multimodal, le chargeur signe un contrat de transport avec un seul opérateur (ETM) qui est responsable vis à vis du chargeur. L'ETM a une obligation de résultat et c'est lui qui négocie les contrats de transport et de services pour chaque maillon de la chaîne.

Le **transport combiné** se définit comme le transport de marchandises dans une seule unité de chargement ou véhicule avec une combinaison de modes par route, rail et voies navigables intérieures

D'une manière générale on peut récapituler les fonctions des opérateurs de transport de la manière suivante :

- Le transporteur réalise l'opération de transport, il est responsable de ses actes devant la Loi et peut-être couvert par une assurance responsabilité.
- Le transitaire organise l'opération de transport, c'est un intermédiaire, sa responsabilité n'est pas engagée.
- L'opérateur contractuel fournit la réalisation des opérations de transport, sa responsabilité devrait être définie par la Loi et pourrait-être couverte par une assurance responsabilité

→ Il devrait être reconnu comme TRANSPORTEUR.

Lors de toute transaction commerciale internationale, les différentes parties doivent s'assurer contre les risques de perte ou de dommage. L'assurance comporte les caractéristiques fondamentales d'une politique garantissant une protection financière contre des risques spécifiques en échange du paiement d'une prime. Au sein de l'environnement commercial, l'assurance est dans une relation triangulaire avec les opérateurs économiques et les événements liés à leurs activités.

Dans la plupart des pays, la responsabilité du transporteur est assurée, les opérations de transport suivent certaines normes issues des règles de sécurité routière. Dans certains pays le transporteur n'assume aucune responsabilité, les pertes sont élevées et donc les primes sont plus fortes. Les marchandises elles-mêmes ne sont pas assurées, ce sont donc les commerçants qui supportent les pertes tout en répercutant en final sur le consommateur ce qui érode son pouvoir d'achat.

Lors d'une transaction commerciale internationale, il y a 4 types principaux de méthode de paiement. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients qui dépendent en fait de la relation qui existe entre le vendeur et l'acheteur.

1. Le compte courant : l'acheteur réceptionne la marchandise, suivie par la facture et les documents de transport et puis il effectue le paiement sur le compte bancaire du vendeur.
2. Le paiement documentaire : Le vendeur détient le contrôle sur la marchandise, tandis que la banque du vendeur transmet les documents (colisage, connaissance, facture) à la banque de l'acheteur qui ne remet les documents à l'acheteur que quand une date de paiement a été décidée.
3. Le crédit documentaire : est l'engagement écrit que prend une banque (émettrice) envers le vendeur (bénéficiaire) d'effectuer, à la demande de l'acheteur (donneur d'ordre) et conformément aux directives données par ce dernier, une prestation (paiement - acceptation) pour un montant déterminé et sur présentation des documents exigés.
4. Le paiement anticipé : L'acheteur verse les fonds au vendeur avant la réception des marchandises.

<p style="text-align: center;">MODULE 3 : LES ASPECTS JURIDIQUES DU CONTRAT DE TRANSPORT</p>
--

Objectifs :

- Distinguer les limites de responsabilité selon le mode de transport
- Définir la notion de réseau de responsabilité
- Déterminer les principaux facteurs affectant le déplacement des marchandises
- Définir les éléments essentiels des opérations de transport

Résumé :

Ce module présente les différentes formes de transport international puis examine l'importance des responsabilités et des engagements pris par un opérateur de transport dans le cadre d'un contrat de transport international. Il faut insister sur le besoin pour l'opérateur de disposer d'une bonne couverture d'assurance. Les conséquences de l'utilisation d'un document de transport multimodal (en particulier la responsabilité des marchandises de bout en bout) sont amplement discutées.

Présentation :

On peut constater d'une manière générale que dans les pays en développement la chaîne de transport se termine légalement au niveau du port d'importation. Ce constat est du principalement à un mauvais choix des Incoterms utilisés, un cadre juridique très sommaire ne répondant pas au exigence du transport multimodal, le conflit entre le port d'importation et la destination finale en ce qui concerne la prise de risque et les faibles prestations de services des transporteurs locaux

Au niveau national en considérant un seul mode de transport on retrouve dans la plupart des pays les caractéristiques suivantes :

- Le transporteur est responsable des marchandises qu'il prend en charge
- La Loi impose une responsabilité minimum
- Les conditions du transporteur définissent également sa responsabilité
- Le transporteur émet un document comme preuve de prise en charge

Dans une opération de transport international plusieurs modes sont utilisés. A chaque mode correspond un régime de responsabilité distinct. La marchandise est donc soumise à une série successive de régimes de responsabilité : On parle de RESEAU DE RESPONSABILITE.

Le chargeur recevra une compensation qui sera fonction du maillon dans lequel le dommage aura eu lieu. Le système est simple pour autant que l'on identifie le MODE.

La CCI et la CNUCED ont élaboré des règles à propos des documents de transport multimodal qui sont opérationnelles depuis 1992. Cependant les utilisateurs peuvent appliquer ces règles dans leurs propres documents de transport multimodal sur une base VOLONTAIRE.

Les règles CNUCED–CCI applicables aux documents de transport multimodal sont d'utilisation purement volontaire. Il s'agit d'un document usage privé qui peut être adapté selon les besoins.

Les voies — les liaisons routières et ferroviaires — les terminaux — ports aéroports, gares, et points frontières — ainsi que les équipements de manutention et de communication sont tous soumis à des standards et des politiques de développement, de maintenance et d'interopérabilité des infrastructures, supportés par des instruments juridiques.

Les véhicules — camions & remorque, locomotives et wagons, navires & barges et avions — sont soumis à des standards et politiques de caractéristique physique et de maintenance, supportés par des instruments juridiques. De plus il existe des lois et règlements sur la circulation de ces véhicules sur les voies et dans les terminaux. Ceci afin d'utiliser au mieux les infrastructures et équipements disponibles.

Les marchandises peuvent se définir par leurs caractéristiques physiques, leur emballage, leur conditionnement, marquage, leur palletisation, leur conteneurisation. Elles sont toutes soumises à des standards, organisation logistique et opérationnelle et politiques nationales. Par ailleurs, il existe des lois & règlements nationaux ainsi que des instruments internationaux sur le transport de certaines marchandises (e.g. marchandises dangereuses).

Ainsi, la facilitation du commerce repose sur 3 piliers essentiels :

1. L'harmonisation des lois & règlements
2. La simplification des procédures
3. La standardisation des moyens

MODULE 4 : LE PASSAGE AUX FRONTIERES

Objectifs :

- Déterminer les mesures à mettre en place pour la facilitation du passage aux frontières du point de vue de la marchandise, des services, des véhicules et des infrastructures (voies & terminaux).
- Décrire la composition et le mode de fonctionnement d'un Comité National de Facilitation du Commerce et des Transports
- Définir les objectifs d'un Comité National de Facilitation du Commerce et des Transports

Résumé :

Ce module présente les multiples problèmes potentiels liés au passage aux frontières des marchandises des véhicules et des personnes qui les accompagnent. La nature juridique et opérationnelle de ces problèmes est décrite.

Présentation :

Deux thèmes principaux sont abordés dans ce module : la dimension internationale du transport et l'organisation du Comité National de Facilitation.

Lors du passage aux frontières, on se retrouve confronté entre des règles propres à un pays donné et les règles correspondant aux pratiques internationales. La mise en place de procédures de Facilitation du Commerce est donc vitale pour assurer une certaine fluidité de la marchandise.

Pour ce qui est des voies & terminaux la FdC implique la mise en place de standards internationaux pour le développement, la maintenance, et l'interopérabilité des infrastructures.

En matière de véhicules, on recherchera l'utilisation de normes communes de circulation en :

- Harmonisant les lois transport et douanes sur les véhicules et les conducteurs
- Simplifiant les procédures commerciales et frontalières
- Standardisant les véhicules et unités de transport
- Standardisant les moyens de communications

Pour les services, on pourra procéder à un alignement des standards. Il faut pour ce faire :

- Harmoniser les lois sur le commerce et les transports
- Simplifier les procédures commerciales
- Standardiser les pratiques commerciales
- Utiliser les normes EDI/EDIFACT & Internet
- EDI = Echange de Données Informatisées

Le passage des marchandises devra être facilité par :

- L'harmonisation des règlements douaniers
- La standardisation des emballages & marquages
- L'utilisation des codes-barres & Numéro de Référence Unique
- La standardisation des unités de charge

Pour ce qui est de l'harmonisation des règlements douaniers, le système SYDONIA, développé et mis en place par la CNUCED dans de nombreux pays.

La recherche d'un CONSENSUS entre les différentes entités économiques (Banque & Assurance, Douane, Opérations, Règlements) est vitale. **Le Comité National de Facilitation (CNF)** est l'organe de consultation qui rassemblera les différentes entités économiques et permettra de trouver un consensus favorisant l'ensemble.

Les partenaires concernés sont :

- secteur public : le Ministère des Transports, le Ministère des Finances, le Ministère des Communications, les opérateurs portuaires, les opérateurs CdF.
- secteur privé : Les assurances, les banques, les importateurs / exportateurs, les opérateurs de transport, les opérateurs de logistique

Le Comité National de Facilitation (CNF) est la courroie de transmission entre :

- Le **Gouvernement** qui définit et implémente les lois et règlements nationaux en matière de commerce et de transport.
- Les **utilisateurs de services** qui bénéficient des opérations de transport multimodal pour leurs transactions commerciales internationales.
- Les **fournisseurs de services** (au sens large) qui proposent des opérations de transport multimodal orientée sur le marché et dans le cadre des pratiques de commerce et de transport.

Les fonctions du CNF sont reprise en 4 grands agrégats :

- Les mesures de facilitation du commerce.
- Les mesures de politiques de transport.
- Les réglementations du commerce et des transports.
- La divulgation d'information et la formation.

L'organisation du CNF repose sur :

- Le Comité National (de 20 à 40 représentants, qui se réunissent 2 à 3 fois par mois, pour établir le programme de travail du comité)
- La Commission Permanente (des groupes de travail d'une dizaine de membres institutionnels qui se réunissent toutes les 2 semaines)
- Le Secrétariat Technique qui dispose d'une personne à temps plein
- L'organisation du travail en s'appuyant sur les compétences d'un/une secrétaire et d'un conseiller à mi-temps.

<p style="text-align: center;">MODULE 5 : LA LOGISTIQUE</p>

Objectifs :

- Définir la notion de logistique au sens technique du terme
- Expliquer le rôle fondamental de la logistique en termes de flux de marchandises et d'information
- Décrire l'évolution récente des Systèmes d'Information
- Expliquer l'importance de la notion de traçabilité intégrée
- Déterminer les nouveaux défis logistiques en termes de globalisation et de partenariat

Résumé :

Ce module décrit les fonctions essentielles nécessaires à la gestion de systèmes logistiques. Il appelle à prendre en compte les nouvelles technologies telles que l'échange de données informatiques (EDI) et l'Internet et également les nouvelles méthodes de planification opérationnelle et de logistique.

Présentation :

Le concept de la logistique est abordé en analysant quelques définitions, puis en examinant la portée, les enjeux et les défis que celui-ci représente.

Les mots clés à retenir pour la définition de la logistique sont :

1. FLUX (matières et informations, voire financiers)
2. CHAÎNE LOGISTIQUE (intégration de tous les partenaires)
3. SERVICE (cette notion conditionne actuellement toute la logistique)

La logistique a aujourd'hui le rôle fondamental de *synchroniser* le flux d'informations avec le flux de matière, et doit garantir la traçabilité des matières (matières premières, en-cours de fabrication, produits finis) et de l'information tout au long de la chaîne logistique. L'idée traditionnelle était de considérer que plus on produit et moins cela coûte cher. Maintenant on produit seulement si on est sûr de vendre.

Une des conditions de réussite de la chaîne logistique est de pouvoir disposer d'un **système d'information** (SI) performant et de qualité intégrant tous les partenaires internes et externes.

La notion de qualité de l'information se définit par :

- L'**unicité** : chaque donnée ne doit être stockée qu'une seule fois dans le système
- L'**homogénéité** et la **cohérence** : tous les partenaires internes et externes doivent pouvoir disposer de la même information.

Ces conditions concourent à la QUALITE de l'information, nécessaire à la satisfaction du service.

La QUALITE du Système d'Information se définit en termes de :

- réactivité, performance,
- synchronisation, traçabilité,
- niveau de service

La synchronisation des flux, le suivi et le contrôle impliquent la mise en place de moyens de traçabilité intégré au Système d'Information

Les moyens d'y parvenir sont :

- Codes à barres (références)
- Puces électroniques actives et passives
 - passive : référence (idem codes à barres)
 - actives : information intégrée à la puce (ces données suivent la matière, ce qui signifie que l'information est associée au produit !)
- GPS (suivi du positionnement physique)

La traçabilité est un moyen de suivi-contrôle nécessaire à toute logistique

La **gestion de l'information** est donc devenue un élément primordial dans la gestion des entreprises. Cet effet est amplifié par le e-commerce.

Pour les Pays les Moins Avancés (PMA), le E-commerce représente à la fois une chance et un défi. Une chance car l'accès à l'information par Internet permet une intégration au système mondial et un défi car il faut pouvoir mettre en place les structure appropriée pour le développement de l'E-commerce et étendre l'usage et l'accès des nouvelles technologies de l'information et de la communication à l'ensemble des acteurs.

Notion importante : PARTENARIAT

Il faut que l'entreprise « ouvre » son système d'information et qu'il y ait échange. Les gains à se diriger vers ce type d'approche sont très grands. On parle d'entreprise « étendue » et de logistique « partenariale » globale.

Les méthodes et outils d'étude doivent intégrer toutes les dimensions (techniques, sociales, financières, etc.) du projet tel qu'il se présentera dans sa phase d'exploitation: approche systémique.

L'analyse des processus et la méthode SWOT sont des démarches intéressantes de formalisation des flux et d'identification d'éléments fondamentaux liés au projet et à son environnement. Cette démarche permet d'identifier chaque phase du processus et ainsi de mettre en évidence ses points forts et ses points faibles afin d'en améliorer, de manière globalement, ses performances.

Méthode SWOT : démarche de formalisation des éléments fondamentaux liés au système et à son environnement, Identification des forces, faiblesses, opportunités, menaces. Suite à la détermination de chacun de ces éléments, il s'agira de constituer un tableau croisé : forces/faiblesse — opportunités/menaces

Ce tableau permettra ainsi de déterminer les stratégies, les moyens et les mesures à développer et à mettre en place afin, par exemple, de réduire les menaces et les faiblesses en fonction des forces, de profiter des opportunités en fonction des forces disponibles ou à développer, d'abandonner certains secteurs jugés comme faibles et sujet à des menaces, etc.

MODULE 6 : LOGISTIQUE DE LA DISTRIBUTION PHYSIQUE INTERNATIONALE

Objectifs :

- Décrire la structure fonctionnelle du Transport International de Fret (TIF) et la chaîne de Distribution Physique Internationale (DPI).
- Décomposer la matrice de synthèse de coûts et de temps en fonction des modes de transport
- Construire une matrice de décision pour le choix de la chaîne optimale de Distribution Physique Internationale (DPI) en fonction des combinaisons modales de transport et le rôle des pays (import / export / transit).
- Analyser comparativement et qualitativement les corridors d'accès internationaux, déterminer le profil logistique et déceler les aspects qualitatifs de la complémentarité et de la concurrence entre certains pays voisins.

Résumé :

Ce module permet de situer la problématique du transport multimodal comme composant de la logistique commerciale internationale dans le contexte de la situation mondiale du commerce international des biens et des services ainsi que de la globalisation. Il propose une méthodologie simple pour évaluer le coût des différentes solutions possibles de distribution physique internationale. Cette évaluation permet de construire une matrice de synthèse qui résume en un seul document, les éléments de coût et de temps pour l'ensemble de la chaîne logistique DPI.

Présentation :

Cas d'une entreprise individuelle ou appartenant à un schéma de commercialisation conjoint (coopératives, consortium, etc.) qui travaille dans le commerce international (c'est-à-dire qui fait des opérations d'exportations et d'importations) :

Cette entreprise doit assurer 4 fonctions principales :

- ❶ S'approvisionner
- ❷ Produire
- ❸ Distribuer
- ❹ Commercialiser (assurer une fonction de liaison entre les deux partenaires de la transaction commerciale)

L'ensemble de ces fonctions constitue la **chaîne logistique** (supply chain). La gestion optimale de cette chaîne demande une intégration fonctionnelle qui implique l'imbrication entre les quatre fonctions et un management conjoint avec les autres fonctions de soutien de l'entreprise (finances et ressources humaines).

Cette approche émane du caractère systémique de la logistique. La concrétisation de la transaction commerciale se réalise avec le déplacement physique des biens, donc le **transport** devient la colonne vertébrale du processus (système logistique).

La transaction commerciale (nationale ou internationale) comprend les achats des inputs des fournisseurs du marché national (achats nationaux) ou du marché international (importations) et les ventes aux acheteurs nationaux (ventes nationales) ou étrangers (exportations).

Il y a trois flux dans le processus systémique de la logistique.

- Tout d'abord, **le flux des biens** comme produits dans la phase de production, comme marchandises dans la phase de commercialisation, et de fret dans la phase de distribution.
- Le deuxième flux est celui **de l'information** principalement pour savoir où se trouvent et dans quel état se trouvent les biens dans le long de la chaîne logistique.
- Finalement, le troisième flux est celui **des capitaux** pour les paiements des achats des inputs et le financement de la production et la perception des paiements pour les ventes.

Le Transport International de Fret (TIF) a trois éléments fondamentaux :

① **L'infrastructure**, qui inclue les *voies* et les *terminaux* dans lesquels le fret est embarqué et débarqué sur des véhicules (moyens) de transport.

② **Les opérations**, qui comprennent les *modes de transports* (ferroviaire, routier, aérien, intermodal et aquatique : fluvial / lacustre / maritime), les *moyens*, qui sont les différents véhicules qui transportent le fret (wagons, camions, navires ou avions), et les *opérateurs* de chaque mode de transport qui font la gestion de tous les modes transports (compagnies et régies ferroviaires, entreprises de transport routier, compagnies de navigation, maritime, fluvial et lacustre).

③ **Les services**, comportant les :

- *Fournisseurs des services* (transporteurs de différents modes de transport et agents transitaires ou ETM) qui s'appuient sur leurs représentations institutionnelles (associations de transporteurs terrestres, conférences et pools de navigation maritime, *Usagers de services* qui utilisent les dits services et leurs représentations institutionnelles (conseils des chargeurs, de la DPI, de la logistique ou de facilitation du commerce et des transports).

Chaque **maillon de la chaîne** représente une opération qui implique un *service* auquel est associé un coût (direct et indirect) et un prix du marché.

Les coûts directs, constituent l'emballage/marquage, la documentation, le magasinage, la manutention, le transport, les banques, la douane et les agents.

Les coûts indirects, constituent la gestion de l'opération de la DPI pour l'exportateur et l'importateur (salaires et rémunérations du personnel) et l'inventaire.

- La matrice de coût et de temps dans le pays exportateur montre :
 - a) Horizontalement, les deux **modes de transports** (routier, ferroviaire) pour amener les biens jusqu'à la frontière terrestre ou point d'embarquement (port, aéroport, gare ferroviaire ou routière) et le temps de transit, avec le type de service qui offre chaque mode de transport (camion ou wagon partiel ou complet respectivement) ;
 - b) Verticalement, les **éléments de coûts directs** (agents, assurance, emballage / marquage, documentation, manutention dans le local de l'exportateur, transport, magasinage, et manutention au point d'embarquement) **et de coûts indirects** (administratifs, bancaires, inventaire et douane).

Il y a deux sous-totaux pour chaque coût et le temps correspondant et un total général de la matrice, pour arriver à la quantification des coûts et du temps du parcours par le pays exportateur.

- La matrice de coût et de temps dans le pays de transit international montre :
 - a) Horizontalement, les quatre **modes de transport** utilisés entre le pays exportateur et le pays importateur à travers un pays tiers qui est le pays de transit international. On retrouve, les services de camion ou wagon partiel ou complet pour le transport routier ou ferroviaire et le service régulier ou affrété pour le transport maritime ou aérien. Le temps de transit est montré dans une autre colonne pour chaque mode de transport.
 - b) Verticalement, les **éléments de coût directs** (agents, assurance, transport, magasinage et manutention s'il y a du transbordement) et de **coûts indirects** (inventaire).

- La matrice de coût et de temps dans le pays importateur montre :
 - a) Horizontalement, les deux **modes de transports** (routier, ferroviaire) pour amener les biens entre la frontière terrestre ou point de débarquement (port, aéroport, gare ferroviaire ou routière) et le temps de transit, avec le type de service qu'offre chaque mode de transport (camion ou wagon partiel ou complet)
 - b) Verticalement, les éléments de **coût directs** (agents, assurance, emballage /marquage, documentation, manutention dans le local de l'exportateur, transport, magasinage, et manutention au point d'embarquement) et de **coûts indirects** (administratifs, bancaires, inventaire et douane).

Il y a deux sous-totaux de chaque coût et du temps et un total général de la matrice, pour arriver à la quantification des coûts et de temps du parcours par le pays importateur.

La matrice de décision pour le choix de la chaîne optimale de DPI matrice à été développée pour permettre aux décideurs des entreprises exportatrices et importatrices d'opérer un choix parmi plusieurs possibilités.

Sur la base du total général des coûts et du temps pour les trois trajets du parcours de la chaîne, les preneurs de décision sont en mesure de faire le choix, par priorité, de la chaîne optimale à utiliser pour l'expédition.

<p style="text-align: center;">MODULE 7 : MISE EN PLACE EFFICACE DE SERVICES DE TRANSPORT MULTIMODAL ET DE LOGISTIQUE</p>
--

Objectifs :

- Confronter les analyses de chacun des participants par la méthode de groupes de réflexion sur base des acquis du séminaire et du document de référence.
- Définir une stratégie commune pour introduire les changements nécessaires à la mise en place efficace de services de transport multimodal de marchandises et de logistique commerciale.

Résumé :

Ce module propose aux participants de définir la stratégie qui leur paraît la plus appropriée pour introduire les changements nécessaires à la mise en place efficace de services de transport multimodal de marchandises et de logistique commerciale. Cette session permettra de mettre en évidence les principales préoccupations perçues par les participants et permettra une discussion des solutions raisonnables qui pourraient être apportées aux problèmes identifiés.

Présentation :

Des groupes de réflexion seront constitués pour analyser sur base du document de référence et des discussions des journées précédentes du séminaire des idées envisageables d'amélioration pour le transport multimodal et la logistique.

Il faut pouvoir trouver un consensus autour de solutions cohérentes, rationnelles et raisonnables d'un point de vue local mais également régional.

La première étape est de définir la Mission, ensuite d'identifier les SWOT, de formuler les objectifs, d'en déduire les stratégies et finalement d'élaborer un Plan d'Action. Un plan d'action type se prépare en tenant compte du contexte externe et du contexte interne.

Pour l'analyse à mener quelques éléments essentiels sont à prendre en compte :

- Les aspects institutionnels
- Les mesures juridiques
- Les aspects opérationnels
- Le développement de l'infrastructure
- Les mesures de Facilitation (Douanes, banque, assurance)
- La gestion des ressources humaines, etc.

Les objectifs visés sont :

- La mise en place de nouvelles Infrastructures & technologies
- Des opérateurs mieux préparés
- Un cadre national & bilatéral adéquat
- Une concurrence nouvelle et grandissante dans les services de transports
- L'amélioration des procédures administratives & commerciales
- Une plus grande demande d'échange

Les bénéfices recherchés de la facilitation du commerce peuvent donc être synthétisés en 4 grands agrégats suivants :

- La réduction des coûts
- la simplification des procédures
- L'augmentation du volume des échanges
- L'augmentation des services

On peut citer certaines recommandations qui sont très souvent reprises dans les documents d'analyse :

- Mettre en place une législation des auxiliaires de transport
- Actualiser les législations nationales
- Adopter un système de bons à enlever
- Rationaliser les contrôles routiers

On va ensuite décomposer les diverses recommandations en fonctions des agrégats suivants :

- ❖ Infrastructure et équipements
- ❖ Plan institutionnel
- ❖ Plan réglementaire
- ❖ Procédures douanières
- ❖ Maîtrise des coûts
- ❖ Formation & Sensibilisation
- ❖ Assurance
- ❖ Les problèmes des pays sans littoral
- ❖ Accords de transit

Les groupes se réunissent dans la salle principale et présentent leurs résultats. On considère environ 15 minutes par groupe en supposant avoir constitué 3 groupes pour une vingtaine de participants au total.

E. Documents de référence

1. Module 3

« REGLES CNUCED/CCI APPLICABLES AUX DOCUMENTS DE TRANSPORT MULTIMODAL » (16 pages) CNUCED/CCI Version papier

2. Module 4

« CREATION D'UN ENVIRONNEMENT EFFICACE POUR LE COMMERCE ET LES TRANSPORTS. DIRECTIVES RELATIVES A LA RECOMMANDATION N °4 : ORGANISMES NATIONAUX DE FACILITATION DU COMMERCE »
Nations Unies / Commission Economique pour l'Europe (ECE/TRADE/256) Genève, mai 2000 GE.00-31734 (F) (28 pages) Version papier

3. Module 5

« LOGISTIQUE ET ANALYSE PREVISIONNELLE » Dr Perret et Wieser de l'Ecole Fédérale Polytechnique de Lausanne (EPFL), Institut International de management pour la Logistique (IML). (14 pages) Version papier

« LOGISTIQUE D'EXPORTATION DES PAYS ACP POUR LES FRUITS ET LES LEGUMES ET LES PRODUITS HORTICOLES »
Août 1998. Etude COLEACP/Cabinet Gressard/CNUCED (44 pages) Version papier

4. Module 6

« LE CHOIX D'UNE CHAINE DE DISTRIBUTION PHYSIQUE INTERNATIONALE : METHODOLOGIE D'ANALYSE COMPARATIVE 1 », Centre du Commerce International (CCI) CNUCED/GATT (ITC/INF50/Rev. 1), Alberto Ruibal, le 25 juillet 1989. (27 pages) Version papier

« LOGISTIQUE COMMERCIALE INTERNATIONALE (LCI) : UN DEFI POUR LA GESTION DE L'ENTREPRISE » Genève juillet 2001.
Alberto Ruibal, consultant en LCI. (34 pages) version papier

5. Module 7

« RECOMMANDATIONS ET PRINCIPES DIRECTEURS POUR L'EFFICACITE COMMERCIALE » Chapitre II – Transports (TD/SYMP.TE/2) du 9 mars 2001(26 pages).
CNUCED - Version électronique : Extrait-Transport.wpd