

## Stratégie de reconquête du marché et épreuve de performance, cas CNAN Algérie

استراتيجية استعادة السوق واختبار الأداء، حالة CNAN الجزائر

### Market recovery strategy and performance test, CNAN Algeria case

Nacer DADDI ADDOUN<sup>1</sup> ; Youcef BOUCHELLAL<sup>2</sup> ; M. BOUMECHOUENE<sup>3</sup>

Date :28/07/2019 - Date d'acceptation : 13/05/2021 - Date d'édition : 02/12/2021

**ملخص:** لقد كانت المؤسسة الوطنية للنقل البحري « CNAN » تحتكر وتضمن النقل البحري في الجزائر خلال فترة الاقتصاد الميسر مركزيا. وتشمل هذه السوق عادة نقل 95% من البضائع المستوردة. منذ سنة 2012، وبعد فترة من التراجع فالمؤسسة تريد استرجاع حصتها من السوق التي كانت تقدر بـ 35% من السوق الجزائرية، وذلك من خلال عملية حيازة عدة سفن. باستعمال طريقة دراسة الحالة والمنهج الاستنتاجي الافتراضي، فإن الهدف من هذا المقال هو معرفة ما إذا كان يمكن لهذه المؤسسة أن تنجح في هذه العملية، وكيف يمكن أن تحقق شروط كل من الأداء الاقتصادي والمالي؟ وفي ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى أن نتائج هذه العملية جاءت بعيدة عن الأهداف المعلنة سواء من حيث الكفاءة أو الأداء. وتفسر هذه النتائج كل من معوقات تحقيق استراتيجية هذه المؤسسة، وظروف السوق المتغيرة وعوامل أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** نقل بحري؛ CNAN؛ الجزائر؛ إستراتيجية؛ استعادة السوق؛ الأداء.

**Résumé :** La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation « CNAN » avait le monopole du transport maritime des marchandises, pendant la période de l'économie centralisée. Ce marché achemine régulièrement 95% des marchandises transportées. Depuis 2012, après une période de récession elle a voulu reprendre sa part de marché qui était de 35%, avec l'acquisition de plusieurs navires. Utilisant la méthode d'étude de cas et une approche hypothético déductive, l'objectif de cet article est de voir si cette entreprise pourrait réussir dans son action et comment pourrait-elle répondre aux principes de performances économique et financière ? A la conclusion de cette étude, il est avéré que les résultats de cette opération sont très loin des objectifs tracés, en terme d'efficacité et de performance. Les contraintes de déploiement de sa stratégie, les conditions de marché en changement et d'autres facteurs, ont expliqué ces résultats.

**Mots clés :** Transport Maritime ; CNAN ; Algérie ; Stratégie ; Reconquête du Marché ; Performance.

**Abstract:** The Algerian National Navigation Company "CNAN" had a monopoly on the maritime transport of goods during the period of the centralized economy. This market regularly transports 95% of the goods transported. Since 2012, after a period of recession, she wants to take his market part which was 35%, with the acquisition of several ships. Using the case study method and a hypothetical-deductive approach, the objective of this article is to get if this company could be successful in its action and how could it meet the principles of economic and financial performance? At the conclusion of this study, it turned out that the results of this operation are distant from the

<sup>1</sup>- Nacer DADDI ADDOUN, Higher School of Commerce, Laboratory MAGIPO, Algeria, Dadi\_nacer2003@yahoo.fr.

<sup>2</sup>- Youcef BOUCHELLAL, National Marine School, Laboratory SETRAM, Algeria, youbouchellal@gmail.com.

<sup>3</sup>- M. BOUMECHOUENE, National Marine School, Laboratory SETRAM, Algeria, ensmsetram17@gmail.com.

stated objectives, in terms of efficiency and performance. The constraints of deploying its strategy, changing market conditions and other factors, explained these results.

**Keywords:** Maritime Transport; CNAN; Algeria; Strategy; Market Recovery; Performance.

## Introduction

**Préambule :** Le transport maritime en Algérie assure l'acheminement de 95% des marchandises importées.<sup>1</sup> Jusqu'aux années 1990 la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation « CNAN » assurait 35% de ce type de transport, considéré ici comme sa part du marché national, avant qu'elle cède sa flotte pendant la période de crise qu'elle a traversée. Avec l'ouverture de l'économie nationale, cette compagnie a décidé, en 2013, de renouveler sa flotte et de reprendre sa place dans le marché national.

En effet, l'opération de reconquérir ce marché découle d'une décision stratégique, dans la mesure où cette dernière touche à la mobilisation de ressources et à la restructuration de la compagnie, à ses objectifs, à sa position dans le marché et à son éventuel développement. Aussi, la compagnie doit répondre aux conditions de son environnement (Drucker, 1957) (Chandler, 1962) (Porter, 1985) (Minzberg, 1987). De ce fait, la CNAN en cet exercice de relance économique, devrait simultanément répondre aux besoins des clients et au respect des critères de la rentabilité pour garantir un niveau de performance économique (Bourguignon, 2000) (Bouquin, 2004) (Billet, 2005) et dans l'espace territorial qui lui acquièrent des possibilités à moindre coûts (Coase, 1987) (Williamson, 1985).

**Le choix du sujet et de la compagnie :** En fait, on a constaté dans des recherches précédentes, dans ce domaine, (Bauchet, Les mystères de la méso-économie, l'exemple du transport maritime, 1977) (Bauchet, 1991) (Berchiche, 2012) (Bobongo, 2016) (Bouchellal, 2014) (Daddi Addoun & Bouchellal, 2012) que la nature du transport maritime et l'activité des navires et leurs spécificités, l'ont accablé de particularités par rapport au management et à la performance. Accusant ainsi, contrairement aux études juridiques, un manque dans les aspects de gestion et de performance. En Algérie, la compagnie CNAN, a joué un rôle capital dans la vie économique du pays. Ce même rôle pourrait être regagné avec la réussite de la nouvelle relance que lui préconisent les pouvoirs publics. C'est à partir de tout cela, que nous nous intéressons au domaine et à la compagnie avec l'action qu'elle vient de mettre en œuvre. Le double choix est justifié, donc, par le manque des études dans le sujet et de l'importance du défi lancé par l'action de relancer la CNAN, en tant que compagnie publique, ayant une longue expérience et une place éminente dans la politique économique nationale.

**Question de la recherche :** Tout au long de ce papier, nous allons essayer de répondre à la question centrale suivante : avec la décision stratégique de vouloir reconquérir son marché, la CNAN pourrait-elle réussir dans son action et avec quelle performance ?

**Eléments de méthodologie et instruments d'analyse :** L'objet de cette recherche et son contexte, appellent à s'inscrire dans une approche épistémologique constructiviste et une méthode hypothético-déductive, par étude de cas de la compagnie publique unique dans le secteur (Thiétart & et coll, 2003, p. 40) (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 35). La revue de littérature en économie, en management et en stratégie, nous permettra de mobiliser le nécessaire pour établir un cadre théorique approprié. Ensuite, sur la base du contenu des documents statistiques et comptables internes à l'entreprise, nous utiliserons dans la partie pratique des outils d'analyse financière et des indicateurs de performance économique. Dans l'analyse qualitative, les indicateurs

de mesure de la CNUCED nous seront utiles pour la comparaison et l'évaluation de la performance de l'action stratégique de l'entreprise.

Nous retenons comme hypothèse que le marché de transport de marchandises est dominé par des concurrents plus grands et plus rodés aux conditions de l'environnement du transport maritime, au niveau national et mondial. Sans la déclinaison de la décision stratégique en actions opérationnelles accompagnées de moyens de gestion appropriés, la récupération de la part du fret par la CNAN en réalisant une performance acceptable, s'avère difficile ou impossible.

**Structure de l'article :** Après cette introduction, nous présenterons dans les deux premiers points de ce papier, un bref aperçu sur l'activité maritime et le navire dans l'économie ; quelques éléments de stratégie et de performance du navire. Le rôle du transport maritime et le navire dans l'économie, ainsi que la stratégie de l'entreprise, du navire et de sa performance. Par conséquent, nous posons le cadre conceptuel qu'on utilisera dans le reste du travail. Ensuite dans les deux autres points, nous allons présenter la CNAN et ses objectifs de rénovation de sa flotte ; pour en fin traiter de son activité à partir des chiffres réalisés concrètement ainsi que la performance de sa flotte au terme de l'année 2016.

## **1- L'activité maritime et le navire dans l'économie**

Depuis l'aube de la pensée économique, la marine marchande et le commerce international avaient leur place dans les préoccupations des auteurs et dans les politiques des souverains. De nos jours, le commerce international est considéré comme une locomotive de la mondialisation.

### **1.1- Le transport maritime dans l'économie**

Le transport maritime est un mode de transport qui consiste à déplacer les biens et les personnes par voie maritime, il assure 80% du trafic des marchandises au niveau mondial, il est couvert dans le cadre de la ligne régulière (par un contrat de connaissance), ou à la demande par un contrat d'affrètement (service de tramping). L'activité maritime est sous l'égide de l'Organisation Maritime Internationale, créée par l'ONU le 6 Mars 1948. Elle est responsable des conventions internationales de transport maritime et de leur amendement et de leur applicabilité. Le transport de marchandises, activité commerciale, assure à l'économie les besoins en matières premières, en amont, et l'acheminement des produits manufacturés ou de consommation en aval. Ainsi, pour Bauchet (Bauchet, 1991) cité par (Bobongo, 2016, p. 45) «la qualité du transport (maritime) en sécurité, régularité, rapidité et prix, a une importance déterminante dans la vente des produits».

Ce mode de transport a toujours suscité l'intérêt des économistes, en sa relation directe avec le développement économique des pays. En effet, Adam Smith le doyen des classiques, dans son ouvrage «Recherches sur la nature et les causes de la Richesse des nations» publié en 1776, a mis l'accent sur le rôle du commerce maritime, dans la formation de la richesse des pays et de la division internationale du travail qui en découle. «Comme la facilité des transports par eau ouvre un marché plus étendu à chaque espèce d'industrie que ne peut le faire le seul transport par terre, c'est aussi sur les côtes de la mer et le long des rivières navigables que l'industrie de tout genre commence à se subdiviser et à faire des progrès». «Ces deux villes (Londres et Calcutta) entretiennent aujourd'hui entre elles un commerce très considérable ; et par le marché qu'elles s'ouvrent l'une à l'autre, elles donnent un très grand encouragement à leur industrie respective ». (Smith, 1776). David Ricardo vint en (1817), dans « Des principes de l'économie politique et de l'impôt », établir les principes des avantages comparatifs, base sur laquelle sont construites les politiques de spécialisation en les

activités économiques par les opérateurs et les pays. Par ailleurs, le transport maritime a assuré, depuis l'époque romaine, par les échanges de technologies véhiculées dans les produits manufacturés, a transféré des modes de vie d'un point du monde à l'autre. Il a aussi accompagné le développement des ports, de l'activité portuaire et des villes côtières, etc. (Bernard, Jézégou, & Nantet, 2007).

En utilisant plusieurs types d'engins, navires de transport au long court, au cabotage, de pilotage et côtière, etc, les armateurs (ou investisseurs), particuliers et entreprises, assurent le transport maritime pour un pays. Ils exercent nécessairement sous pavillons de l'Etat du pays ou d'un Etat étranger. Le transport maritime est une branche de l'économie maritime (Bauchet, 1977), cette dernière, qui dépend de plusieurs conditions climatiques et géographiques (INSEE, 2015), regroupe une multitude d'activités, qu'elles soient traditionnelles (pêche, conchyliculture, construction navale, activités portuaires, tourisme...), ou émergentes (énergies marines renouvelables, biotechnologies...).

Avec la mondialisation du transport maritime, sont schématisées les routes maritimes principales ralliant les cinq continents, avec des points de passage raccourcissant les trajets. Il s'agit des canaux de Panama et de Suez, des détroits de Gibraltar (Espagne-Maroc) et de Bab Elmandeb (Djibouti-Yémen) et Malacca (Singapour-Malaisie). Plusieurs pays appelés émergents ou nouvellement développés à savoir : la Chine, la Corée du sud, la Singapour, Taiwan et la Turquie, etc, (CNUCED, 2014, pp. 36-40), ont bâti leur croissance sur les capacités de leurs flottes maritimes, que ce soit pour la recherche des matières premières ou pour l'acheminement de leurs produits manufacturés. Sans omettre que ce phénomène a accompagné, généralement, la mise en œuvre des stratégies nationales de développement extraverties ressemblant à une reproduction, ou presque, des stratégies des pays anciennement développés. Le contraire de ce phénomène (Bobongo, 2016, p. 46), a été observé dans les pays de l'Afrique subsaharienne.

## **1.2- Le navire marchand et l'armateur**

Le navire marchand, en tant que structure d'activité économique, peut, selon son utilité, prendre plusieurs formes et avoir plusieurs capacités et caractéristiques.<sup>2</sup> Cependant, toutes ces formes ne peuvent se séparer de l'armateur et de ses objectifs qui sont généralement d'ordre de performance économique. C'est pour cela d'ailleurs que le navire qui est un lieu de travail très particulier par rapport aux conditions de travail et de vie des marins (Bouchellal, 2014, p. 66), est considéré en même temps comme une organisation économique (Daddi Addoun & Bouchellal, 2012), dans la mesure où il regroupe des facteurs de production pour des fins de création de richesse pour l'intérêt de ses parties prenantes. Et pour des raisons de contrôle financier et de gestion (Bouquin, 2004), on pourrait considérer aussi avec (Coutansais, 2010), le navire comme une succursale, ou bien un centre de responsabilité de profit, dans une entreprise.

Selon le Code Maritime Algérien de 1998, art.13, le navire est défini comme: «tout bâtiment de mer ou engin flottant effectuant une navigation maritime, soit par son propre moyen, soit par remorque d'un autre navire, ou affecté à une telle navigation». L'armateur est défini dans l'art.572 de ce code comme : «toute personne physique ou morale qui assure l'exploitation d'un navire en son nom soit à titre de propriétaire du navire, soit à d'autres titres lui attribuant l'usage du navire». L'armateur dans son travail est en relation avec plusieurs autres intervenants, à savoir entre autres : les entreprises des assurances maritimes des navires et des marchandises, les transitaires ou commissionnaires, les clients des marchandises, les manutentionnaires au niveau des opérations portuaires, les remorqueurs, etc.

Donc, l'armateur, investisseur appliquant une stratégie aux finalités économiques, est responsable devant l'Etat du pavillon dont il doit immatriculer son navire et devant l'Etat du port où il exerce, ainsi que devant les organismes, les institutions et les opérateurs ayant relation avec son activité. L'Etat du pavillon, est muni d'un ensemble de normes juridiques et techniques applicables aux navires. Cet ensemble de normes est justifié par des idéaux d'indépendance ou de sécurité nationales, et tend à occulter d'autres approches en termes de services et de marché». (Angelelli, 2012, p. 15). «Le pavillon maritime est une notion juridique étroitement liée à l'Etat : c'est le droit reconnu à chaque Etat (y compris sans littoral) d'immatriculer des navires ». (Angelelli, 2012, p. 24).

Le navire immatriculé dans un Etat est considéré de la nationalité de ce dernier. Il est soumis à son cadre juridique et réglementaire, en ce qui concerne la fiscalité, le droit du travail applicable à bord, la protection sociale, etc.<sup>3</sup> Aussi, l'Etat du pavillon est responsable du contrôle de l'application du cadre des Conventions des Nations Unies sur le droit de la mer par les navires battant son pavillon, notamment le respect des conditions de l'immatriculation la propriété, la sécurité, les qualifications professionnelles exigées aux équipages, etc. Ainsi, l'environnement et les conditions d'activité du navire organisation, ou entreprise, impactent sa stratégie qui cherche la performance économique.

## **2- Stratégie et performance d'entreprise**

La décision de redéploiement de l'entreprise économique fait partie de sa stratégie, car elle influence toute son activité à venir ainsi que la rentabilisation de ses moyens dans un marché exigeant.

### **2.1- La stratégie de l'entreprise dans un espace d'activité**

Pour appréhender le phénomène de la stratégie dans les entreprises, plusieurs définitions sont proposées. Pour Drucker (Drucker, 1957) la stratégie est une perspective, une façon de faire d'une entreprise répondant aux questions : Quelle est notre entreprise ? Quelle est sa mission ? Que devrait-elle être ? Quelle devraient être ses objectifs par rapport au marché aux ressources, à la créativité, aux profits, à la formation du personnel, à sa responsabilité sociale, etc. Il est clair qu'à partir de ces questions, qu'il faut d'abord connaître son présent pour pouvoir faire son avenir. L'auteur perçoit la situation de l'entreprise et son état actuel, ses moyens et ressources, et ce avant de définir son avenir sur la base de la détermination de sa mission et de ses objectifs. Ces éléments dépendront, en plus de ses compétences et ressources, des capacités qu'elle pourra déployer, pour se remettre au même niveau des objectifs et des performances à réaliser, dans le but de satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

Mettant l'accent sur l'action, (Chandler, 1962) avance que, la stratégie est quelque chose de l'évolution de l'entreprise, les responsables s'en servent à déterminer ses buts et ses objectifs à long terme, et à préparer des programmes d'action à adopter des politiques et à allouer les ressources. Il précise, donc, un peu plus la confection des programmes et des politiques de l'entreprise qui vont orienter l'allocation des moyens vers ses objectifs, mais il ne signale pas l'importance de l'environnement. Aussi, il est à noter que les objectifs stratégiques à long terme pour l'auteur, auront comme base de réalisation des moyens d'investissement, comme par exemple pour lancer un nouveau produit, une nouvelle ligne de distribution, ou de transport, nécessite l'acquisition de nouvelles machines et une affectation de personnel, etc. Cependant, avec l'accélération technologique, la relation entre les moyens de production et le long terme n'est plus toujours confirmée.

De son côté (Porter, 1985), avec les concepts de la chaîne de valeur et le facteur clé de succès, met l'accent sur la relation de la stratégie avec le positionnement de l'entreprise dans un marché, en

réalisant un avantage concurrentiel. Cet avantage est concrétisé grâce à la stratégie de l'entreprise dont il y est considéré le moteur, pour ainsi donner plus d'importance au marché et aux forces opératrices sur la concurrence.

Après, Mintzberg (Mintzberg, 1987) a éclairé et a détaillé la stratégie en quatre P : le plan, une séquence d'actions cohérentes qui tendent vers la réalisation d'un objectif ; la posture, la position qu'on veut occuper dans l'environnement ; la perspective, une vision du monde partagée par les membres de l'entreprise ; le pattern, les intentions relatives à la concurrence donnant lieu à des stratégies qui font ressortir des comportements d'un organisme. Le redéploiement de l'entreprise économique répond à des critères ou conditions incontournables : espace économique favorable qui assure un certain niveau de rentabilité économique. Dans un espace d'activité, elle cible des conditions économiques dont elle profite des réductions des coûts de transaction (Williamson, 1985) (Coase, 1987) afin de réaliser ses objectifs de performance.

A partir de la nature et de la forme de l'activité maritime qui fonctionne en forme de chaîne ou réseau, notamment au niveau du port, comparable à une chaîne logistique (Benghalia, 2015, p. 19), l'armateur transporteur est considéré comme une pièce maîtresse dans cette chaîne.

## **2.2- Eléments de performance du navire/ entreprise**

La performance organisationnelle d'une entreprise est tributaire de ses résultats financiers dont ils ne sont en fin de compte que la résultante des efforts déployés et combinés par l'ensemble des partenaires pendant la période considérée. Ainsi pour H. Bouquin (Bouquin, 2004), elle se forme de trois dimensions : économique qui consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; efficacité est de réaliser plus de quantité de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources et efficacité est la réalisation des objectifs et finalités poursuivis.

La performance peut être aussi mesurée par la relation entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre dans le temps, court terme ou long terme (Billet, 2005) (Amokrane & Bekour, 2014). Suivant cette vision, pour mesurer la performance à court terme on doit sélectionner des indicateurs de rendement, et pour mesurer la performance à moyen terme on doit distinguer l'objectif du résultat. Donc, on se base sur les indicateurs d'efficacité qui renseignent sur la constance des résultats et leur tendance. Au long terme, qui intéresse plus les actions stratégiques, il faut identifier des indicateurs ayant trait à la tenue et l'évolution des compétences-métier.

Dans le cas de l'exploitation du navire assimilé à une entreprise, ou à une activité et centre de profit, on peut donc emprunter des indicateurs financiers de rentabilité et de productivité comme le propose aussi Mr Bauchet (Bauchet, 1977) par rapport aux ressources en capital travail « l'étude de productivité permet de mesurer l'efficacité technique de la combinaison des facteurs, l'importance du produit obtenu par le travail, le capital ou les deux à la fois ».

Afin d'éviter les questions de changement de la technologie qui faussent les calculs de comparaison dans l'espace et dans le temps, il sépare entre la productivité en termes réels, qui permet de calculer une productivité potentielle, et la productivité en termes monétaires. Dans le premier cas il divise le nombre de tonne-milles assurés chaque année sur la capacité en tonne de port en lourd pour le capital, et pour le travail on divise le nombre de tonnes-milles parcourut sur le nombre de navigants. En ce qui concerne la productivité en valeur, on peut utiliser un nombre de ratios comparant

l'excédent brut d'exploitation, la valeur ajoutée, etc, sur les ressources en capital ou en travail. Ces indicateurs seront utilisés pour analyser la performance de la flotte CNAN.

### **3- La CNAN et les objectifs de rénovation de sa flotte**

La CNAN a accompagné l'économie nationale depuis l'indépendance du pays en 1962. Entreprise publique, elle réalise les politiques étatiques dans son secteur.

#### **3.1-Bref aperçu sur la politique commerciale nationale**

A l'image de l'économie nationale, la politique commerciale en Algérie s'est caractérisée, depuis l'indépendance à ce jour, par plusieurs étapes et changements dont on peut distinguer deux :

- De 1962 à 1988 : de la gestion centralisée de l'économie qui a duré jusqu'au début des années 1980, l'économie s'est basée sur des principes où toute l'activité socio-économique était planifiée. En cette période le commerce extérieur avait l'objectif de répondre aux besoins de consommation de la société ainsi que les besoins du tissu d'une industrie qui s'est voulue intégrée ou industrialisante (Benissad, 1985), notamment à partir de 1967 avec le premier plan de développement triennal (Daddi-Addoun, 2007). Ensuite, une certaine ouverture est accordée pour encourager le privé algérien à partir de l'année 1982. En cette période, les exportations étaient en majorité composées des hydrocarbures bruts (pétrole et gaz naturel). Les importations étaient de trois grandes parties : produits d'équipement, matières premières et intermédiaires et produits de consommation humaine. Jusqu'à 1970 l'Etat a accentué le monopole du commerce extérieur pour apposer en 1971 les Groupements Professionnels d'Achat Privés qui avaient jusqu'à cette date la permission d'importer et on a laissé l'Office National de la Commercialisation créé depuis 1963. Entre 1974 et 1988 on a vu promulguer des textes et règlements concernant la modération du contrôle du commerce extérieur, qui apportent des modifications juste avant la dégradation des recettes des hydrocarbures en 1986.

- De 1988 à ce jour : promulguant les textes de 1988, l'Algérie a entamé la révision du système de contrôle et de régulation de l'économie nationale.<sup>4</sup> Ensuite vint la loi 88-29 relative à l'abolition du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et la loi 90-10 sur la monnaie et crédit qui a accordé à la banque d'Algérie un statut autonome et de premier rang. Avec le plan d'ajustement structurel, de 1994 à 1998, on a entamé le passage progressif aux conditions de l'économie de marché, ensuite en promulguant l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010. Aux mêmes moments, on a pu remarquer le passage au redéploiement de quelques entreprises publiques à caractère stratégique y compris celle du transport maritime, qui reste une activité publique malgré son ouverture au partenariat public-privé et à la gestion privée par la concession (Haddoum, 2014). Aussi, apparaît la réorientation de la politique budgétaire sur la rationalisation des dépenses publiques (Daddi-Addoun & Oudai, 2013) et le nouveau management public notamment après la crise financière mondiale de 2008 et la dernière dépréciation des recettes des hydrocarbures en 2014.

#### **3.2- Présentation de la CNAN et ses objectifs**

Dans toutes les étapes citées ci-dessus, le transport maritime a joué un rôle vital dans le développement économique du pays, vu sa domination dans les échanges commerciaux avec l'extérieur. Ces échanges avaient comme cadre juridique, au début, celui de l'occupant, avant de promulguer l'ordonnance n°76-80 du 23 octobre 1976 portant le Code Maritime Algérien. En effet, « Cette codification répondait à une nécessité évidente : l'économie algérienne dépendait de son

commerce extérieur et celui-ci s’effectuait par voie maritime» (Neffous, 2000, p. 7). La loi 98-05 du 25 juillet 1998 a modifié et a complété l’ordonnance 76-80.

La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation CNAN, est créée par décret n°63-489 du 31 décembre 1963, elle a eu par le biais de l’ordonnance n°69-50 du 17/06/1969 le monopole des activités d'affrètement de navires et de transport maritimes, ainsi que de l'acconage, la manutention dans les ports algériens (Haddoum, 2014). En 1985, cette compagnie est sectionnée en trois entreprises : la Société Nationale de Transport Maritime/ CNAN qui se chargera du transport des marchandises hors hydrocarbures, l’ENTM des Voyageurs (Algérie Ferries) et la SNTM/HYPROC pour le transport des hydrocarbures et produits chimiques.<sup>5</sup>

Avec ses 80 navires, la CNAN assurait le transport de 35% des importations de l’Algérie, elle était classée parmi les cinquante (50) meilleures compagnies du monde. Cependant, durant les années 1990, cette compagnie a subi une régression et elle s’est retrouvée dans une situation critique avec seulement quelques navires en service et assurant le transport de 1,5% des importations. Après, la compagnie a vécu des changements accélérés (Khayar & Zerouklane, 2008) (APS, 2016).

En effet, sur décision du Conseil des Participations de l’Etat (CPE) du 20 octobre 2003, le groupe CNAN a vu le jour avec un capital de huit (8) milliards de dinars.<sup>6</sup> Le 04 Mars 2007, elle passe à la filialisation et à l’ouverture du capital de ses trois filiales au privé à hauteur de 49% : CNAN-Nord, et CNAN-Maghreb line (CML) et CNAN-Med. En cette année 2007, le groupe a vendu un nombre de ses vieux navires et moins rentables. Entre septembre 2011 et Février 2012 le CPE lui a accordé dans le cadre du développement du transport maritime algérien, de se doter de 25 nouveaux navires afin de reprendre sa place dans le marché algérien de transport maritime de marchandises ciblant comme objectif la reprise de sa part de 30%. Le ministre du transport et des travaux publics, a soulevé la problématique du coût élevé de la logistique en Algérie par rapport aux pays étrangers où il atteint 5% seulement, contre 30% en Algérie, en préconisant de ramener ce taux à 10% à terme.

A la fin de l’année 2016, les deux filiales CNAN-Med et CNAN-Nord possèdent huit navires de type général cargo. Le tableau suivant en donne les caractéristiques de chacun. (Un nouveau navire Timgad acquis dernièrement, ne figure pas dans le tableau).

**Tableau -1- : les caractéristiques des nouveaux navires de la CNAN**

Nom du navire	Année de construction	Date d'acquisition	Port en lourd (MT)	Capacité cubique	Vitesse (nœuds)	Capacité des grues (tonne)
Saoura	2012	02/09/2014	9095	11025	15	2x200
Stidia	2011	24/10/2014	9095	11025	15	2x201
Sadrata	2011	25/10/2014	9095	11025	15	2x202
Kharrata	2012	26/10/2014	12767	15953	15	2x150
Gouraya	2010	10/01/2015	9821	11838	15	2x040
Constantine	2012	25/06/2015	12767	9627	15	2x180
Titteri	2016	25/04/2016	11816	15200	15	2x250
Tin Ziren	2016	24/08/2016	12500	17600	15	2x250

Source : site officiel de la compagnie CNAN

#### **4- Analyse de l’activité et performance de la flotte de la CNAN renouvelée**

Comme déjà vu ci-avant, le renouvellement de toute activité économique est considéré comme un acte stratégique et doit répondre à des conditions de rentabilité et de performance. En ce point-ci, nous allons passer en revue de l’activité de la CNAN depuis 2014, avec l’acquisition des nouveaux

navires, le niveau de sa performance par rapport à sa décision de reprise de sa part de marché à hauteur de 35% des importations en Algérie.

#### 4.1- L'activité de la flotte CNAN pour l'année 2016

Afin d'illustrer l'activité de l'entreprise CNAN pour l'année 2016, nous allons présenter les indicateurs de performance qui sont le tonnage transporté et le résultat accompli à la fin de cette année. Le tableau ainsi que les deux figures n°1 et n°2, nous renseignent que le niveau de l'exploitation de la flotte de la CNAN a été très faible pour cette année, sur la base des indicateurs les plus directs et apparents de la performance. En effet, le tonnage transporté, indicateur principal de l'efficacité des navires (Bauchet, 1977), n'est arrivé au niveau de 50% que pour deux navires sur huit, le reste ont rempli pour le tiers de leur capacité en moyenne. Ce qui va se répercuter systématiquement sur les résultats en valeur par navire, qui ont couvert à peine leurs charges d'exploitation.

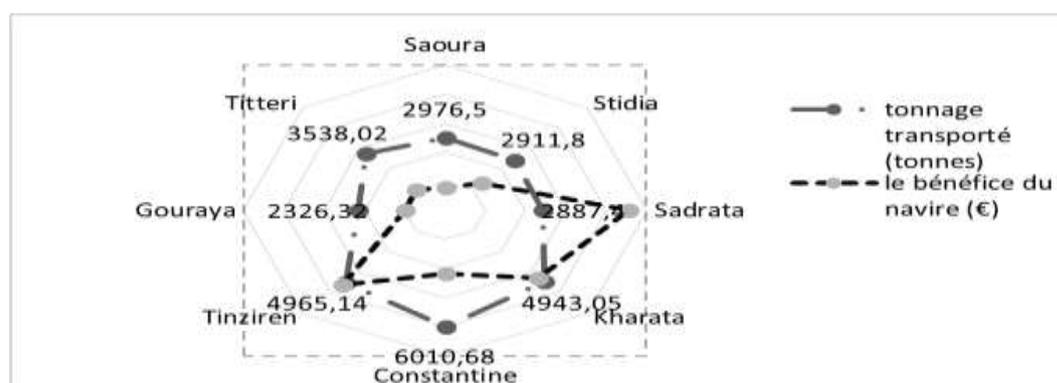
**Tableau -2- : Tonnage et bénéfice de chaque navire CNAN 2016**

Nom du Navire	tonnage transporté (tonnes)	Tonnage Transporté	le résultat du navire
Saoura	2976,50	36,50%	-425,90
Stidia	2911,80	37,70%	631,50
Sadrata	2887,40	35,40%	7164,12
Kharata	4943,05	51,34%	4572,20
Constantine	6010,68	62,40%	2335,00
Tinziren	4965,14	43,20%	5235,80
Gouraya	2326,32	23,70%	nd
Titteri	3538,02	29,70%	nd

Source : Auteurs, sur la base des données du service commercial de la CNAN

Pour le tonnage transporté, la première observation est que ce dernier varie entre 2326,3 tonnes et 6010,7 tonnes, ce qui est relativement faible pour une flotte pareil. La deuxième observation est que « Constantine » est le seul navire qui a été exploité d'une manière acceptable par rapport aux autres navires. Par conséquent, la flotte, pendant l'année 2016, a été sous exploitée avec un tonnage moyen de 3819,9 tonnes par navire, autrement dit, les voyages de ces navires n'étaient pas fructueux et ne répondaient nullement aux exigences de la performance requises.

**Figure -1- : Tonnages transportés et bénéfice par navire CNAN 2016**

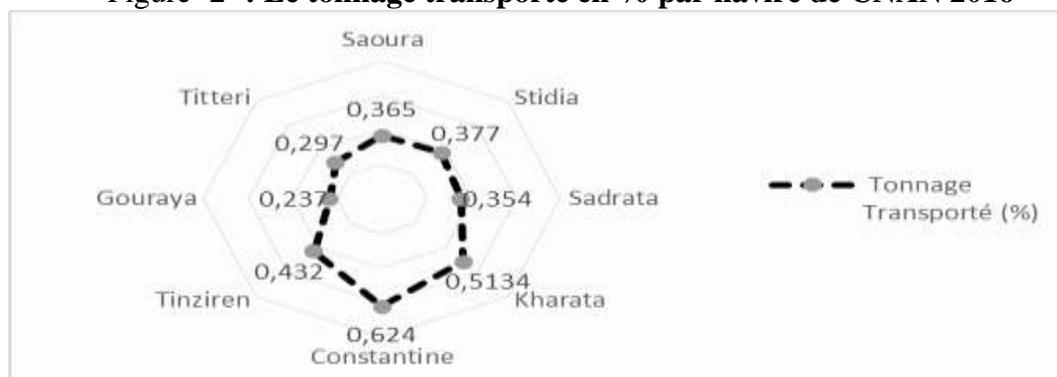


Source : tracée à partir des données du tableau n°2

Concernant le taux de remplissage, le premier constat est qu'aucun navire n'a atteint un taux de remplissage de 100%. Le deuxième constat est que le taux de remplissage est relativement faible. On voit que le meilleur taux est enregistré par le Constantine, avec 62.4 % de la capacité maximale, par contre le Kharrata a été rempli à moitié, ce qui représente 51,34% de sa capacité. Ensuite, on

retrouve le Saoura, Stidia, Sadrata, Tin Ziren avec des taux de remplissage qui varie entre 35,4% et 43,2%. En dernier, il y a le Titteri et le Gouraya avec des taux qui correspondent respectivement à 29,7% et 23,7%. Ainsi, le taux moyen du remplissage des navires CNAN, durant l'année 2016 est de 39,9 %, ce qui représente un résultat en décades objectifs.

Figure -2- : Le tonnage transporté en % par navire de CNAN 2016



Source : A partir des données du tableau n°2

En fait, cet état des faits peut poser plusieurs questions sur la manière de gestion des voyages et de collecte des marchandises en vrac notamment. Car les caractéristiques des importations aux opérateurs du secteur public, et la nature de l'économie nationale, devraient assurer un niveau de remplissage meilleur. Mais cette remarque n'est pas loin de la tendance générale des résultats des navires de petites charges (CNUCED, 2014, p. 79), comme ceux de la CNAN, depuis quelques années.

#### 4.2- Analyse de l'activité de la flotte depuis son acquisition

Pour une meilleure observation de l'activité de l'entreprise depuis l'acquisition de ses navires, nous allons présenter cette dernière dans ce point-ci. Comme l'acquisition des navires s'est effectuée entre 2014 et 2016, l'activité a automatiquement suivi cette opération. Ainsi, le nombre total des voyages oscille entre douze (12) pour le dernier navire acquis et vingt (20) pour le premier. Les coûts d'exploitation par navire/jour sont respectivement fixes pour tous les voyages et tous les navires, mais les résultats ne sont pas calculés. En plus les informations des chargements en tonnage, en pourcentage des capacités théoriques et des recettes ne sont disponibles que pour cinq navires sur les vingt de la flotte. L'analyse de ces informations, recettes, tonnage en tonne et en pourcentage, va se baser sur des chiffres et des montants sommatifs et cumulatifs pour toute la période. La comparaison va se faire sur le tonnage en valeur absolue et en taux de remplissage. Ainsi, les chiffres disponibles sont utilisés pour estimer et analyser des aspects de la performance de la flotte. L'objectif est d'essayer de dévoiler quelques résultats en utilisant l'essentiel des éléments dont nous avons discutés dans la partie théorique.

##### 4.2.1- Analyse du tonnage et des recettes de la flotte

Dans le tableau n°03 et la figure suivante on retrouve les quantités transportées par toute la flotte de la CNAN, depuis l'acquisition, en se basant sur le tonnage transporté et le taux de remplissage de chaque navire. Nous pouvons observer dans la figure n°03 que la quantité totale transportée par la flotte CNAN a pris une tendance linéaire négative. Le tonnage transporté par toute la flotte de la CNAN depuis l'acquisition est en dégradation, ce qui renseigne sur la qualité du suivi et de gestion de cet aspect. En effet, cette tendance marche en contradiction avec l'objectif de

récupération de la part de marché de la compagnie qui devrait mobiliser des efforts afin de la redresser et de repartir dans un sens inverse ou en augmentation.

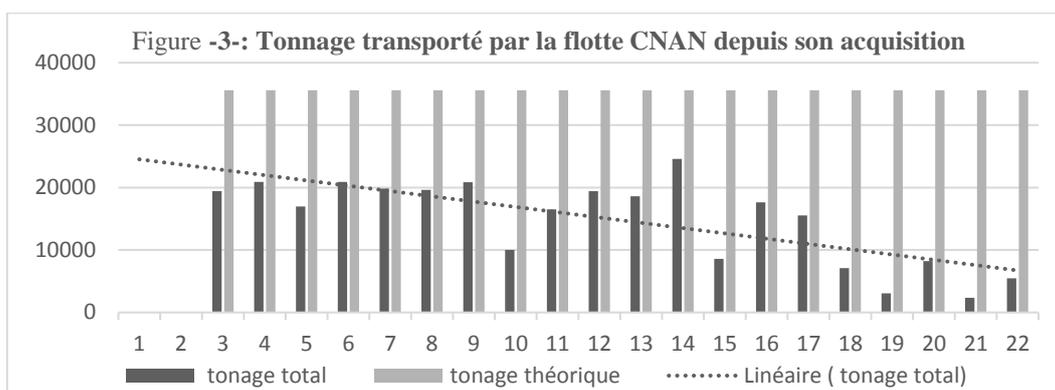
**Tableau -3-: Le tonnage et les recettes des trois navires depuis l'acquisition**

VOYAGE	SAOURA		STIDIA		SEDRATA	
	TONNAGE CN8161	RECETTES DC5 900,00 €	TONNAGE CN8161	RECETTES DC 5 900,00 €	TONNAGE 8161	RECETTES 5 900,00 €
1	2 966,07	405 790,49 €	5437,61	526 717,24 €	4309,57	405 932,91 €
2	3 355,15	527 495,54 €	4021,21	336 600,97 €	2 563,73	209 210,96 €
3	3 957,29	450 268,79 €	1 558,88	503 453,52 €	2 105,13	169 204,36 €
4	0 752,24	451 848,84 €	2 217,75	206 497,32 €	2 600,31	338 539,96 €
5	4 962,76	431 362,00 €	2 495,18	220 899,83 €	4 030,56	602 026,60 €
6	3 995,17	316 165,02 €	892,95	1 178 774,39 €	2 837,03	415 445,43 €
7	3 315,36	380 151,28 €	591,74	1 567 363,00 €	3 950,90	497 697,91 €
8	2 046,95	259 713,79 €	1 102,71	1 593 044,67 €	1 643,83	245 155,03 €
9	4 495,60	568 438,53 €	1 865,75	379 638,76 €	930,69	1 652 254,28 €
10	0 352,25	850 000,00 €	3 301,22	270 417,82 €	399,99	1 192 627,81 €
11	1 382,01	1 500 000,00 €	6 371,40	460 254,55 €	2662,31	1 125 230,09 €
12	4 169,68	479 040,33 €	4 735,57	367 392,17 €	6534,74	364 209,55 €
13	0 817,64	298 841,44 €	3 107,16	384 277,45 €	809,64	76 764,41 €
14	5 768,55	297 211,65 €	1 046,52	313 810,93 €	2932,15	288 039,85 €
15	0 415,18	044 554,80 €	2 062,00	182 905,98 €	3423,73	370 012,26 €
16	4 309,45	240 823,15 €	1 350,24	140 205,05 €	1462,45	466 426,17 €
17	994,14	338 636,11 €	1 320,16	232 087,75 €	727,82	358 140,89 €
18	3 696,98	241 568,81 €			4546,19	1 654 258,41 €
19	2 360,30	156 606,44 €				
20	5 449,76	352 398,38 €				

**Tableau 03 (suite): Le tonnage et les recettes des navires depuis l'acquisition**

VOYAGE	CONSTANTINE		KHERRATA	
	TONNAGE CN9627	RECETTES DC6 200,00 €	TONNAGE CN9627	RECETTES DC6 200,00 €
1	2 655,96	296 590,43 €	4074,74	618188,83 €
2	5 070,83	489 684,69 €	5909,41	978 765,39 €
3	2 935,33	349 726,97 €	6415,85	526 168,53 €
4	8 281,01	585 047,21 €	7033,46	412 502,50 €
5	6 149,85	484 640,38 €	2193,85	222 542,73 €
6	5 478,49	353 916,39 €	6425,92	387 049,64 €
7	7486,01	413 825,68 €	5504,00	382 393,75 €
8	1228,95	540 800,59 €	3970,63	398 202,04 €
9	4982,46	83 979,04 €	4233,92	296 521,27 €
10	9087,27	476 191,05 €	6278,91	327 188,15 €
11	3978,64	275 068,26 €	4235,46	433 588,94 €
12	5997,79	348 061,39 €	3138,47	491 840,64 €
13	3838,87	232 787,30 €		
14	7869,13	145 578,96 €		
15	9627,00	556 308,28 €		

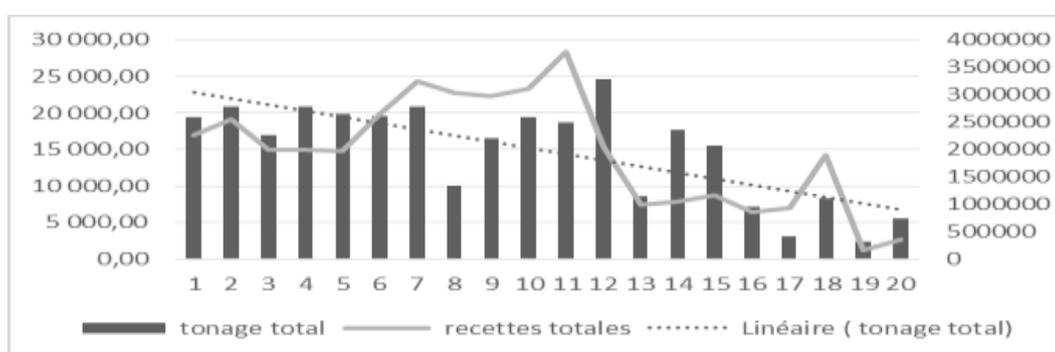
Source : Auteurs, préparé sur la base des données du service commercial de la CNAN



Source : tracée sur la base des tableaux n°03, 04

La tendance générale du tonnage transporté pendant cette période a généré des résultats correspondants dans le même sens. Ce qui a donné une dégradation des bénéfices de la compagnie avec le temps, indication de non performance des efforts déployés dans l'entreprise.

Figure -4- : tonnage total et recettes totales de la flotte CNAN



Source : tracée sur la base des données tableau 03

#### 4.2.2- Le manque à gagner de la flotte

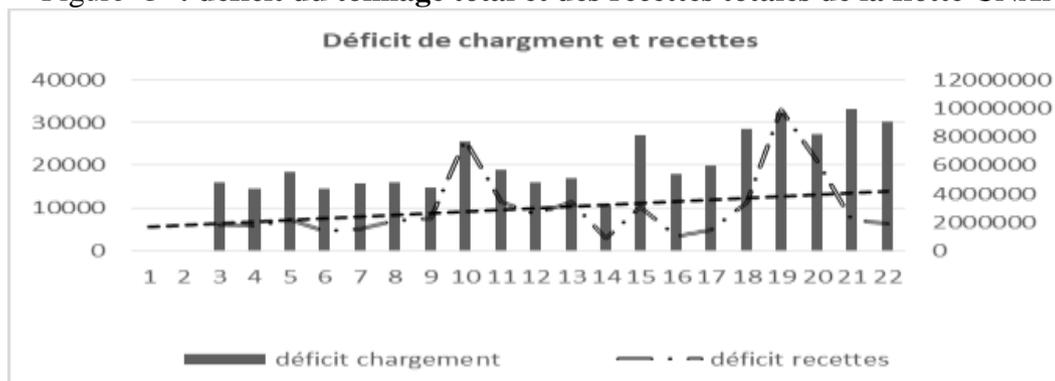
Suite au niveau de remplissage très réduit des navires au cours de la période, la compagnie CNAN a vu sa capacité de réaliser des bénéfices, indicateur principal de rentabilité et de performance, diminuer au cours des années concernées. En comparant le taux de remplissage de la flotte de la CNAN, durant l'année 2016 qui est de 39,9% de la capacité totale de sa flotte, la CNAN a transporté, durant l'année 2016 267 388,17 tonnes de marchandises. L'Algérie, selon le CNIS<sup>7</sup>, a importée 76 291 296,41 tonnes de marchandise. En conclusion, la CNAN a assuré le transport de 0,35% des marchandises importées rapport très loin des objectifs tracés.

Tableau -4-: Le pourcentage du tonnage transporté depuis l'acquisition des navires

Nom du Navire	Tonnage Transporté (%)	Tonnage transporté	Le bénéfice du
Saoura	36,50%	2 978,2	4327,30
Stidia	33,30%	2 557,5	5464,50
Sadrata	33,30%	2 692,8	7473,30
Kharata	51,40%	4 951,2	4181,50
Gouraya	29,20%	2 848,4	nd
Constantine	58,60%	5 644,5	4140,10
Titteri	29,70%	3538,0	nd
Tinziren	43,20%	4 965,1	5235,80

Source : élaboré par les auteurs à partir des données de la CNAN

Figure -5- : déficit du tonnage total et des recettes totales de la flotte CNAN



Source : préparée sur la base des tableaux de la CNAN

Ainsi, il est intéressant d'estimer le déficit ou le manque à gagner de la compagnie à cause de cet état de fait. La figure n°5, montre avec le temps le montant supposé de manque à gagner qui suit, en moyenne, une tendance progressive. Ce chiffre commence de près de dix mille dinars et tend vers un chiffre de cinq cent mille dinars. Ce qui est très considérable si on le compare aux résultats moyens des navires (CNUCED, 2014), de la même capacité et dans la même période au niveau mondial.

### 5- Conclusion, résultats et discussion

La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation « CNAN » assurait jusqu'aux années 1990 35% des importations. Après sa décision de renouveler sa flotte en 2013 pour reprendre ce taux qui reflète un objectif très ambitieux. L'objectif de ce papier était donc de voir si la CNAN pourrait-elle réussir dans la récupération de la part de marché du fret de marchandises importées qu'elle détenait en Algérie et avec quelle performance ?

Après avoir traité des éléments de stratégie et de performance des entreprises maritimes, nous avons étudié les conditions de la compagnie CNAN, ses acquisitions de navires et son activité jusqu'en 2016. Nous avons pu déduire plusieurs éléments de réponse à notre question. Parmi ces éléments, nous avons trouvé que malgré la réception de un tiers (1/3) du programme des acquisitions de navires (huit navires), le taux de recouvrement des importations de marchandises, ou de part de marché assuré par la CNAN, à la fin de 2016 a atteint 0,35%. Cette part de marché devrait être d'environ 10%. Et donc, atteindre les 30% à l'horizon 2020 reste difficile ou impossible dans ces conditions de gestion. L'Algérie reste, ainsi, dépendante des armements étrangers et que la facture du fret maritime ne connaîtra pas une baisse, ce qui impact négativement l'économie nationale. Aussi, nous pouvons confirmer notre hypothèse sous-jacente, qui était que cet objectif stratégique demandera beaucoup d'efforts, de moyens et de temps en management, vu les conditions de l'environnement du transport maritime au niveau national et mondial.

Dans les perspectives à court et à moyen terme, nous pensons que cet objectif stratégique nécessite d'autres efforts d'accompagnement en la gestion de la compagnie. Afin de réaliser les indicateurs de performance, en priorité un taux de remplissage acceptable, des recettes jour/navire normales pour couvrir ses charges, etc. Pour que cela aboutisse à la récupération de la part de marché. Au lieu d'augmenter la capacité de transport avec des nouvelles acquisitions il est impératif de gagner en efficacité à travers l'exploitation de celle qui existe en profitant des avantages de l'ouverture de l'économie et où la dépense publique prend encore une place importante.

Ces actions devraient passer par une veille stratégique, maîtrisant l'information sur les conditions de l'environnement économique et du secteur. Il est ainsi important de profiter des opportunités dans ce sens : d'abord les importations par le transport maritime en Algérie semblent continuer dans la même tendance malgré la crise financière qu'a générée la dégradation des prix des hydrocarbures depuis 2014, le volume des importations reste dans les mêmes niveaux ou presque.<sup>8</sup>

Il est à signaler aussi, qu'il est impératif de faire plus d'efforts en la gestion des moyens et des ressources pour se rapprocher des performances de la marine marchande mondiale. Car malgré le déséquilibre enregistré entre l'offre et la demande mondiales du transport maritime depuis 2012 (CNUCED, 2014, p. 59), cela n'a pas influencé beaucoup les rendements des navires du même type que ceux de la CNAN, ils ont réalisé des résultats positifs et très loin de ce qu'a réalisé cette dernière (CNUCED, 2014, p. 79). Ce qui peut dire que le niveau de performance de la flotte CNAN est très faible, au moment où celle-ci pourrait bénéficier d'un avantage concurrentiel, qui est le soutien des pouvoirs publics chapotant la stratégie de récupération du marché national.<sup>9</sup> Aussi, Renault Algérie et Sovac-Volkswagen, deux concessionnaires de voitures ont signé des conventions de partenariat avec la CNAN afin de leur assurer le transport des importations des pièces de rechange d'origine<sup>10</sup> pour le premier et des pièces pour l'usine d'assemblage de véhicules pour le deuxième.<sup>11</sup> Reste à savoir comment ces conventions pourraient cheminer sous les nouvelles conditions de l'économie nationale suite aux difficultés économiques galopantes.

D'autre part, pour augmenter sa performance, la CNAN avec la réorganisation des services dans le secteur, pourrait réduire les charges et bénéficier des marges de profits sur plusieurs activités et éléments du coût de revient<sup>12</sup> jusqu'ici très élevés par rapport aux pays voisins.

---

<sup>1</sup> - Selon la déclaration de Mr le ministre des transports (Algérie Diplomatique, 09/02/2017).

<sup>2</sup> - Les principaux types de navires Tonnage moyen en Tpl (tonnage de port en lourd : Handysize 10-30 000; Handymax 30-50 000; Panamax 50-80 000; Over Panamax 80-100 000; Aframax 80-125 000; Capesize 100-160 000; Suezmax 125-160 000; VLCC, VLBC : Very Large Crude or Bulk Carrier > 160 000 ; ULCC, VLOC : Ultra Large Crude or Ore Carrier > 300 000. Source : ISEMAR, Note de synthèse, n° 91, janvier 2007 (d'après Lloyd's Shipping Economist).

<sup>3</sup> - Il est à noter qu'à partir des années 1980, on a remarqué un accroissement et universalisation de la libre immatriculation des navires étrangers dans les pays du sud du globe, l'Amérique latine, l'Asie et l'Afrique subsaharienne. Alors, les Etats du port ont pu décrocher eux aussi la responsabilité du contrôle du navire.

<sup>4</sup> - Exemples : la série des lois 88-01 à 88-04 du 12/01/1988 touchant à la réorganisation des entreprises publiques, aux fonds de participations et à la planification nationale.

<sup>5</sup> - Tandis que l'Office National des Ports ONP est devenu société nationale de manutention SONAMA, manutention et accostage des ports, pour que ces derniers deviennent des SPA et reprennent aussi le remorquage. Deux autres entreprises ont vu le jour : l'ENCAATM qui aura la consignation et les activités annexes au transport maritime qui deviendra générale maritime GEMA, ensuite SONATMAG, SN de transit et magasinage et enfin elle est après MTA, maghrébine de transport et auxiliaire.

<sup>6</sup> - Les sept SPA portuaires d'Alger, Annaba, Arzew, Bejaia, Ghazaouet, Oran et Skikda détiennent 43,75% de ses actions.

<sup>7</sup> - CNIS : Centre National de l'Informatique et des Statistiques des douanes.

<sup>8</sup> - total des importations de marchandises pour les années 2012, 2014 et 2015 sont respectivement en million de DA: 3907071,9 ; 4719708,3 ; 5193459,7 Collections Statistiques N° 201/2016 Série E : Statistiques Economiques N° 88, pp19-20.

- « La facture d'importation du Groupe des produits alimentaires a augmenté à 6,5 milliards de dollars sur les neuf (9) premiers mois de l'année 2017, contre 6,11 milliards de dollars durant la même période de 2016, soit une hausse de 6,4%, tandis que celle des médicaments a connu une baisse de 5,01%, a appris l'APS auprès des Douanes », Jeudi 08 Juin 2017, Stat Commerce extérieur.

<sup>9</sup> - Suivant la déclaration du ministre des Transports et des Travaux Publics : Le programme vise l'objectif de satisfaire la demande croissante en termes de transport maritime qui demeure le principal mode d'acheminement (95%) de marchandises importées en Algérie. Ce plan vise à augmenter la part des armateurs nationaux à 30% du marché algérien de transport maritime de marchandises hors hydrocarbures à l'horizon 2020, contre moins de 3% actuellement, a expliqué à la presse. Algérie patriotique, journal numérique, février 9, 2017.

<sup>10</sup> -Auto-Algérie : <http://www.autoalgerie.com/parteneriat-avec-la-cn-an-med-pour,13908>; Publié le dimanche 29 janvier 2017

<sup>11</sup> - Jeudi 08 Juin 2017, Stat Commerce extérieur, op cit.

<sup>12</sup> - Selon Berchiche (2012) « Appliquer le système CIF, réduction des couts de manutention au niveau des ports, réduire les surestaries en donnant plus de temps (15j au lieu de 7j) pour moins de couts. Réduire l'ensemble des frais des commissionnaires et intermédiaires étrangers installés en Algérie, par rapport aux tarifs dans les pays voisins ».