

Au cours de ces 50 dernières années, le commerce mondial a connu une croissance exceptionnelle. En 2010, le volume des exportations mondiales était 20 fois supérieur à celui de 1950.

Cette explosion du commerce mondial a été grandement facilitée par le développement rapide des infrastructures de transport (maritime, routier et aérien) et de nouvelles techniques telles que la conteneurisation.

Le transport de marchandises repose sur trois modes de transport, en l'occurrence le transport routier, le transport aérien et le transport maritime. Ces trois modes peuvent être utilisés de manière simultanée. C'est ce qu'il convient d'appeler le transport multimodal ou encore d'une manière séparée.

L'importance du tonnage que le transport maritime supporte et des infrastructures qu'il dispose font en sorte qu'il soit privilégié au détriment des autres modes de transport pour l'organisation du transport international de marchandises.

En effet, 80 % des marchandises échangées dans le monde sont transportées par voie maritime, ce qui fait que ce mode de transport soit l'épine dorsale du commerce international et de la mondialisation.

En 2007, le trafic maritime international a atteint 8,02 milliards de tonnes, enregistrant une augmentation de 4,8 % par rapport à l'année précédente. En fait, au cours des trente dernières années, son taux de croissance annuel moyen est estimé à 3,1 %.

Les corollaires de l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime sont les surcoûts si l'on ne maîtrise pas les différents coûts ou si les opérations sont exécutées d'une manière amatrice, le non-respect des délais de livraison si l'on n'exécute pas les opérations à temps et les problèmes liés à la sécurité des marchandises et des délais.

À cela s'ajoutent les problèmes liés aux opérations de transport eux-mêmes c'est-à-dire les risques de détérioration de la marchandise pendant les opérations de manutention ou encore pendant le transbordement. D'où la nécessité de se procurer un emballage sécurisant et fiable.

Face à tous ces problèmes, l'exportateur se pose plusieurs questions : comment faire pour minimiser les coûts ? Quelles sont les précautions que dois-je prendre pour livrer mon client à temps ? Comment sécuriser la marchandise ? Quelle compagnie maritime dois-je choisir ? À qui dois-je confier mes opérations ? En se posant cette liste de questions non exhaustive, l'exportateur cherche une formule magique qui va lui permettre de combiner coût, délai et sécurité voire qualité.

C'est pourquoi, l'objectif général de ce mémoire est d'améliorer la qualité de service de la Compagnie Sénégalaise de Logistique pour répondre au mieux aux attentes des exportateurs, mais faudrait-il encore prendre en compte tous les paramètres qui permettent d'apprécier une telle opération. Ces paramètres sont :

- le mode de transport : routier, maritime ou aérien ;
- les modalités de transport : complet, groupage, express, combiné, multimodal ;
- l'incoterm du contrat : qui supporte les risques et les frais ?
- le point de départ, le lieu de livraison, les conditions de pré et post-acheminement ;
- les ruptures de charge et les transbordements ;
- la distance, la durée;
- La nature des marchandises : périssables ou dangereuses ;
- l'emballage : conventionnel (sacs, palettes, caisses, vrac) ou conteneur ?
- le poids, le volume des marchandises ;
- la valeur des marchandises transportées ;
- le coût de transport ;
- les délais de livraison, l'urgence ;
- la réglementation internationale ;
- le choix du transporteur ;
- les documents d'expédition.

La combinaison logique et intelligente de tous ces éléments va faire en sorte que l'opération soit couronnée de succès, mais aussi la maîtrise de bout en bout des opérations.

Tous les éléments évoqués ci-dessus expliquent le choix du thème de ce mémoire qui est : « Organisation du transport international des marchandises par voie maritime : défis et enjeux pour la compagnie Sénégalaise de Logistique ». Il s'agira justement de créer une plateforme pour répondre aux attentes des exportateurs.

C'est pourquoi, ce mémoire est articulé autour de trois grandes parties à savoir :

- la première partie est axée sur les cadres théorique et méthodologique ;
- la deuxième partie est axée sur la présentation de la zone d'étude. Il s'agira de présenter COSLO et l'environnement du transport maritime ;
- et la troisième partie quant à elle, porte sur la cadre analytique. Dans cette partie, nous présenterons et analyserons les résultats, et enfin, nous proposerons des solutions et recommandations.

1.1 Chapitre 1 : Cadre théorique

Le chapitre premier de ce mémoire est consacré au cadre théorique. Nous y aborderons: le contexte de l'étude, la problématique, la revue critique de la littérature, la clarification des concepts, les objectifs de recherche, les hypothèses de recherche et enfin la pertinence du sujet.

1.1.1 Contexte de l'étude

Grâce à sa position géographique, le Sénégal bénéficie des atouts indéniables en matière de transport maritime. En effet, ce pays de l'Afrique de l'Ouest, deuxième économie de l'UEMOA¹ après la Côte d'Ivoire a compris très tôt que la compétitivité d'un port est tributaire de ses performances techniques, elles-mêmes liées à ses infrastructures et ressources humaines.

C'est pourquoi le Sénégal a signé en 2008 avec DP World² un contrat de concession de 25 ans, qui s'élève à 326 milliards d'investissements et qui doit porter le nombre de conteneurs à 1,5 million. Ce faisant, le Port autonome de Dakar rentre de plain-pied dans le firmament des grands ports.

En effet, trois Conventions régissent le transport par voie maritime dont l'une n'est pas encore rentrée en vigueur en l'occurrence les Règles de Rotterdam. Mais, le Sénégal a signé la Convention de Hambourg.

1.1.2 Problématique

Le transport des marchandises est une étape importante de la démarche import-export où les enjeux sont extrêmement sensibles et variés. Ces enjeux concernent l'organisation proprement dite des transports³ eux-mêmes et l'organisation logistique des entreprises.

Le souci majeur de tout exportateur ou importateur est de voir sa marchandise arrivée au bon endroit, à moindre coût et dans les meilleures conditions. Pour ce faire, il faut maîtriser de bout en bout la chaîne de transport ainsi que les risques

¹ UEMOA a été créée le 10 janvier 1996 à Dakar. Elle compte en son sein huit pays qui sont : Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Bénin, Togo, Sénégal, Niger et Burkina Faso.

² DP world, concessionnaire du Port autonome de Dakar.

³ Transport terrestre, transport aérien et transport maritime.

inhérents à l'opération de transport. Dès lors qu'on parle de transport, la question ne se pose pas, il s'agit bien entendu de son organisation tout au long de la chaîne.

De la préparation de la marchandise à sa mise à bord du navire, plusieurs opérations ordonnancées se chevauchent. La préparation sera différente selon la nature de la marchandise. Par exemple pour les marchandises dangereuses, il faudrait être pointilleux en matière d'emballage tout comme pour les denrées périssables.

L'emballage choisi doit être adapté à la nature de la marchandise, au mode de transport et à l'itinéraire. Un emballage insuffisant, mal conçu, incapable de protéger la marchandise, est cause d'avaries et peut provoquer l'échec de l'opération commerciale.

Un bon emballage influe sur la qualité et le prix du transport, sur la qualité et le prix de la marchandise, sur l'étendue et le coût d'assurance. Il ne doit pas être ni trop lourd, ni trop encombrant, ce qui a pour effet d'augmenter les coûts de transport et de manutention. Son prix de revient, fonction de sa sophistication, doit permettre à la marchandise de rester compétitive.

Cependant, il existe plusieurs formes d'emballages dont : le carton, le conteneur, le sac, la caisse, etc. Mais, l'emballage par excellence en matière de transport des marchandises demeure le conteneur, car celui-ci offre une sécurité jusqu'alors inégalée. Sa robustesse et son interchangeabilité sont des atouts indéniables.

La conteneurisation a permis d'alléger certaines charges, dans la mesure où la marchandise reste en conteneur de magasin en magasin, c'est-à-dire en éliminant les ruptures de charges. Dans les autres cas, la marchandise devra être emballée de façon classique pour supporter le pré ou post-acheminement. Il convient en outre, dans tous les cas de tenir compte des incompatibilités de poids, de nature, de forme de marchandises chargées dans un conteneur.

Tout comme l'emballage, le marquage n'est pas à négliger, car il peut être une cause d'exonération. Les transporteurs, de même que les assureurs, sont dégagés de toute responsabilité en cas de marquage défectueux.

Le marquage doit répondre aux exigences réglementaires des pays de destination et à celles du client, même si cela est extrêmement onéreux. Pour parer à toute

mauvaise surprise, l'exportateur doit prendre en compte le coût du marquage dès l'établissement du prix de revient et de la proposition commerciale.

Outre la préparation de la marchandise, la préparation des documents d'expédition est une étape cruciale dans l'organisation du transport. Ces documents servent de preuve, permettent pour certains de transférer la propriété tel que le connaissement, attestent la marchandise et valent en cas de recours juridique.

Les documents commerciaux regroupent l'ensemble des documents émis par le vendeur. Il s'agit de la facture commerciale et de la liste de colisage. La facture commerciale est un élément de preuve solide en cas de différend commercial entre acheteur et vendeur ou lorsque sont mis en jeu des garanties contractuelles (transport, assurance,..). Son rôle est multiple (à défaut de contrat de vente, elle matérialise l'accord entre acheteur et vendeur, permet d'établir les déclarations douanières, les titres de transport, certificats, licences...). La liste de colisage, pièce essentielle, est exigée notamment par la douane aussi bien à l'importation qu'à l'exportation, indispensable aux transporteurs, manutentionnaires, entrepositaires... et, bien évidemment à l'acheteur. Le vendeur doit donc veiller à l'établir de telle façon qu'elle soit exacte et lisible.

Les documents de transport accompagnent la marchandise et sont émis par le transporteur. Ils diffèrent du mode de transport choisi. Ces documents certifient la prise en charge effective de la marchandise par le transporteur, attestent de la nature et du poids réel de la marchandise et la fonction qui leur est dévolue change également : le connaissement maritime, par exemple, est représentatif de la marchandise et permet de transmettre celle-ci ; c'est un document négociable. Les autres documents ne jouent pas ce rôle.

Les documents d'assurance apportent la garantie que la marchandise transportée est assurée. Ces sont des documents qui sont émis par l'assureur dans le cadre d'un contrat d'assurance faculté⁴ et servent de base dans l'indemnisation en cas de la survenance d'un risque de transport.

⁴ Terme employé dans l'assurance transport pour désigner l'assurance de la marchandise.

Les documents douaniers permettent l'expédition effective des marchandises. Ils sont émis par l'administration douanière sous la base de la facture et de la liste de colisage. Il s'agit de la déclaration en détail, du certificat d'origine, de la déclaration d'importation ou d'exportation.

Les documents légalisés et autres documents comme le certificat de qualité, le certificat de contrôle et d'inspection, le certificat sanitaire, le certificat phytosanitaire sont fonction de la nature de la marchandise. Par exemple pour l'arachide, on exigera le certificat d'aflatoxine, etc.

Au-delà de la préparation de l'expédition et des documents, la notion des flux⁵ s'impose avec acuité. En effet, les flux sont la pierre angulaire de l'organisation du transport international compte tenu de leur gestion qui peut s'avérer délicate et complexe. La maîtrise des flux permet de mieux piloter les opérations et d'agir sur les délais.

La multiplicité des flux au sein de l'entreprise d'une part et de ses échanges avec l'extérieur d'autre part, fait appel à des systèmes d'information performants, capables de traiter l'information rapidement. Ces systèmes doivent planifier, organiser et contrôler les flux physiques. L'organisation des flux d'informations permet de réguler d'aval en amont les flux physiques de marchandises.

Le développement des échanges électroniques professionnels et, plus particulièrement, de l'échange de données informatisées (EDI), améliore la productivité et constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises qui l'ont adopté.

Dans la chaîne logistique, l'EDI, en permettant la connexion directe des systèmes informatiques des divers intervenants, remplit deux fonctions fondamentales :

- automatisation des transactions (commande, ordres de transport, factures, etc.) ;
- remontée des informations sur le devenir des expéditions.

⁵ Déplacement d'éléments dans le temps et dans l'espace.

Pour remplir cette seconde fonction, il est indispensable de « tracer » les envois, qu'il s'agisse d'un colis, d'une palette, d'un conteneur ou d'un véhicule, c'est-à-dire retrouver leur localisation et historique de leur déplacement au moyen d'une identification enregistrée. Cela permet d'assurer le lien entre les flux physiques de marchandises et les flux d'informations.

Outre cela, les incoterms sont non négligeables. En effet, ils permettent de situer les responsabilités et de transférer les risques. Cela limite l'intervention des uns et des autres dans le cadre des opérations de transport et de manutention.

Les opérations de transport proprement dites à savoir le pré acheminement, le transport principal et le post acheminement se veulent coordonner et demandent un suivi permanent. Sources de surcoût, de dépassement des délais, ces opérations conditionnent largement les performances de l'entreprise. Or le transport international des marchandises par voie maritime, et d'abord du fait des distances plus importantes, influence en effet, de façon plus sensible que dans la vente domestique : les délais de livraison, le prix de revient à destination, l'image de l'entreprise et la sécurité de la marchandise, qui sont des éléments essentiels de compétitivité.

Pour constituer une base de comparaison efficace, il importe de prendre en compte tous les éléments de coûts sur lesquels influe la solution choisie. Il s'agit de considérer le coût du transport proprement dit, le coût de l'emballage, le coût de l'assurance, le coût de stockage, le coût des prestations, voire les coûts administratifs internes.

Seul le délai de porte-à-porte est significatif. Il faut donc prendre en compte toutes ses composantes, c'est-à-dire de délai de transport proprement dit (*transit time*), mais aussi les délais d'attente :

- d'un navire au départ ;
- pour le chargement ;
- de l'expédition réelle.

Il faut également prendre en compte les délais nécessaires aux formalités douanières et portuaires, qui peuvent dans certains cas dépasser le délai de transport.

La sécurité de la marchandise pendant le transport, dont le niveau dépend principalement de la solution technique retenue, et particulièrement du nombre et de lieu des ruptures de charges et de manutentions est un élément important, mais aussi la sécurité des délais, c'est-à-dire la probabilité de retard de livraison.

L'organisation du transport international des marchandises par voie maritime est un vrai casse-tête compte tenu de la multiplicité des opérations, des flux, de la profusion des intervenants et sans oublier ses corollaires.

Il est rare que la solution retenue soit la plus performante sur les trois critères coût, délai, sécurité. De façon générale, la rapidité et la sécurité se paient. Le choix définitif d'une modalité dépend donc du poids accordé à chacun des critères. Cette pondération doit être établie au cas par cas, en fonction des impératifs commerciaux liés à l'opération concernée.

Tous les problèmes évoqués un peu plus haut nous amènent à orienter notre mémoire dans une logique des délais, des coûts et de la sécurité. Pour ce faire, ce mémoire se cristallisera autour de la question suivante : comment organiser le transport international des marchandises par voie maritime en combinant le triptyque coût-délai-sécurité ?

Et pour répondre à cette question centrale, plusieurs questions spécifiques vont s'en suivre telles que :

- Comment trouver un compromis entre coût-délai-sécurité ?
- Quelles sont les différentes étapes qu'il faut respecter pour la bonne exécution d'une opération de transport international des marchandises par voie maritime ?
- Quelles sont les difficultés liées à l'organisation du transport des marchandises par voie maritime ?

1.1.3 Revue critique de la littérature

Le transport des marchandises de par son importance intéresse beaucoup d'écrivains et de professionnels. Raison pour laquelle, plusieurs auteurs ont écrit sur ce sujet, chacun voulant apporter un plus à cette activité qui est autant vitale qu'importante.

Dans le souci d'élargir notre réflexion et d'aiguiser l'appétit de nos lecteurs, nous avons consulté plusieurs ouvrages. Ces ouvrages abordent dans leur grande majorité les questions liées au transport des marchandises notamment les choix en matière de transport et le périmètre juridique des trois modes de transport à savoir, le transport terrestre, le transport aérien et le transport maritime.

C'est ainsi que **D. Chevalier et F. Duphil**, mettent en exergue dans la première partie de leur ouvrage intitulé : « *Le transport, gérer les opérations de transport de marchandises international* » la politique de transport et de l'entreprise exportatrice en s'appuyant sur le transport et la stratégie commerciale, les choix d'une solution de transport, qui ont naturellement une incidence sur le prix de vente, les délais de livraison et sur l'image de l'entreprise, mais l'incidence sur la sécurité de la marchandise n'est pas abordée.

Dans la deuxième partie, ces mêmes auteurs abordent d'une manière large l'environnement du transport international des marchandises notamment les Incoterms, qui, pour eux sont « *la clé de voute du commerce international* », les auxiliaires de transport de transport qui aident les commerçants à transporter et les choix dont ceux-ci disposent en matière de protection physique de la marchandise et d'assurance. Par contre, les critères de choix qui permettent de retenir un auxiliaire plus qu'un autre ne sont pas précisés.

Et enfin, dans la troisième partie, ils mettent à nu les trois modes de transport tout en limitant le périmètre juridique de chacun, mais aussi en présentant d'une manière globale, l'architecture de chacun. Les transports continentaux ainsi que les autres modes d'acheminement tels que la voie fluviale et la voie postale ne sont pas laissés en rade.

Pour **Michel SAVY**, auteur du livre « Le transport de marchandises », l'appréhension économique du transport des marchandises rencontre plusieurs problèmes.

D'une part, les techniques de transport sont infiniment différenciées en fonction de la nature de la cargaison (en petite ou grande quantité, en vrac ou conditionnée, etc.), de la liaison à effectuer (terrestre, aérienne ou maritime, à courte ou longue distance) et de la performance visée (en termes de rapidité notamment). C'est le déplacement de la chose qui fait le transport, par-delà l'hétérogénéité des outils mis en œuvre. Sinon, quelle ressemblance entre un cycliste porteur d'un pli urgent et un pétrolier de 500 000 tonnes, qui tous deux effectuent un transport de fret ? Fonctionnellement, le transport croise ainsi toutes les autres activités, dont il achemine les approvisionnements et les produits.

D'autre part, le transport de marchandises ne coïncide pas avec une branche économique, définie par la comptabilité nationale par référence à la production d'un bien ou d'un service échangé sur un marché.

Cet auteur présente dans son livre les principales composantes du système et dresse un panorama complet du transport. Il décrit de façon concrète : la nature du transport, la mobilité des transports, la production, l'organisation et les techniques du transport, la gestion du système de transport avec en particulier les relations entre le transporteur et le chargeur, et pour finir le rôle des pouvoirs publics.

Dans un autre ouvrage intitulé « *Exporter* », **J. Paveau, F. Duphil, A. Barelrier, L. Gervais, L. Grataloup, G. Kuhn, C. Lévy, C. Nestorovic, M. Paveau, J-M. Sarhan**, présentent les différentes décisions que le chargeur doit prendre telles : choisir le mode de transport, le type d'emballage, déterminer les modalités de l'assurance des marchandises.

Pour ces auteurs, certaines de ces décisions relèvent d'une réflexion préalable à l'opération qui conduit au choix d'un cadre global dans lequel les mouvements quotidiens sont ensuite réalisés.

Dans tous ces ouvrages, les auteurs présentent d'une manière générale le transport des marchandises tout en mettant l'accent sur les modes de transport, sur les intervenants et sur les choix opérés en matière de transport. Notre démarche ne

consiste pas à être en porte à faux avec ces auteurs, mais plutôt d'élargir la réflexion sur l'organisation du transport international de marchandises par voie maritime.

1.1.4 Clarification des concepts

Agent maritime : « Représentant d'une compagnie maritime dans une zone géographique déterminée, qui en particulier établit des cotations de fret, et émet des connaissements au nom de la compagnie »⁶.

Chargeur : « Terme employé en maritime pour désigner l'expéditeur figurant au connaissement (qu'il soit ou non propriétaire de la marchandise). Par extension, on utilise aujourd'hui ce terme au pluriel ("les chargeurs") pour qualifier globalement les clients des transporteurs d'un mode déterminé, aussi bien en terrestre qu'en maritime ou aérien »⁷.

Collect Freight / Fret port dû : fret payable à destination, s'assurant que le navire délivrera les biens selon cette condition spécifique.

Commissionnaire : personne qui se livre à des opérations commerciales pour le compte d'autrui. Ses activités varient selon son rôle :

- **l'organisateur de transports multimodaux (OTM) :** il organise le transport de bout en bout par différents modes de transport. il s'engage sur la bonne fin de l'opération de transport, sur les délais, et couvre l'assurance des marchandises transportées, ainsi que l'assurance de sa propre responsabilité professionnelle.

L'OTM se veut le partenaire complet de l'exportateur, dégageant celui-ci de tous les problèmes de transport, d'assurance, de dédouanement, de stockages préliminaire, intermédiaire au final, etc. l'OTM dispose pour ce faire des correspondants fiables à l'étranger ou, bien souvent d'implantations directes.

- **Le groupeur :** le groupeur constitue des camions, des wagons ou des conteneurs complets, des unités de chargement aériennes ou des palettes, à

⁶ Lamy transport TOME2

⁷ Lamy transport TOME2

partir des envois de détail que lui remettent ses clients. Il négocie les tarifs avec les transporteurs et fait profiter sa clientèle de tarifs de groupages intéressants par comparaison avec le coût des envois isolés. Il est libre de remettre son groupage au transporteur de son choix.

- **Les intégrateurs** : il s'agit de très grosses sociétés mondiales, ainsi appelées parce qu'elles disposent d'un réseau (*network*) intégré sur le monde entier. Elles ne travaillent pas avec des correspondants, mais bien avec des agences leur appartenant, au moyen de procédures et de documents standardisés.

Compagnie maritime (*shipping company*) : « Entreprise exploitant un ou plusieurs navires desservant des lignes régulières. Ces compagnies se regroupent en alliances, ou conférences ou se comportent en outsiders »⁸.

Conteneur (*Container*) : « Boîte métallique dont l'utilisation pour le groupage a été imaginée par Mac Lean⁹ (il reprend la technique des cadres utilisés à la fin du XIXe siècle) »¹⁰. Son usage s'étend aujourd'hui à tous les modes de transport. Le conteneur facilite des ruptures de charge dans la mise en place des chaînes logistiques multimodales. Les conteneurs sont divers, il en existe plus d'une trentaine. Ils sont de taille variée. On distingue :

- le conteneur ISO¹¹ de 20 pied¹²s : longueur 20 pieds (6,05 m), largeur 8 pieds (2,44 m) et hauteur 8 pieds (2,44 m) ;
- le conteneur ISO de 40 pieds : longueur 40 pieds (12,19 m), largeur 8 pieds et hauteur 2,90 m ;
- le conteneur de très grande capacité ou conteneur surdimensionné : longueur 45 pieds, soit 13,71 m (les dimensions du conteneur connaissent une évolution : la hauteur tend vers 8 pieds 6 pouces).

⁸ Dictionnaire du Transport et de Logistique

⁹ Américain qui inventa en 1956 le concept d'intermodalisme en développant l'unitisation des charges, grâce aux conteneurs dont il existe aujourd'hui plus de 400 types.

¹⁰ Dictionnaire du Transport et de Logistique

¹¹ International standardisation organization.

¹² 1 pied = 12 pouces = 0,3048 m

Documents d'expédition : documents adressés par l'expéditeur au destinataire et mentionnant le poids, la nature des marchandises et les conditions de leurs expéditions.

Défi : « Obstacle, problème qu'on doit s'ingénier à surmonter »¹³.

Délai de transport (*Transit-time*) : « Durée de voyage maritime d'un port à l'autre »¹⁴.

Dépotage (*Destuffing*): opération consistant à vider un conteneur et à le désarrimer.

Destinataire (*consignee*) : Personne ayant droit à la livraison des marchandises en vertu du contrat de transport, d'un document de transport ou d'un document électronique de transport.

Empotage (*stuffing*): opération consistant à remplir un conteneur et à l'arrimer. On parle de calage pour ne pas confondre avec l'arrimage du conteneur lui-même à bord du navire.

Enjeu : « Ce que l'on risque de gagner ou de perdre (dans un projet, une compétition, une entreprise) »¹⁵.

Expéditeur (*Shipper*) : Celui qui conclut en son nom le contrat de transport avec transporteur.

Flux : déplacement d'éléments dans le temps et dans l'espace.

Fret (*Frieght*): désigne le prix du transport de la marchandise dans le transport sous connaissance, et parfois la marchandise elle-même lorsqu'elle est chargée. Il est établi en fonction de la distance à parcourir, de l'encombrement de la marchandise, de la valeur de la marchandise, des précisions sur les clauses afin de savoir si les frais de manutention sont compris ou non, de la nature de la marchandise. La valeur du fret peut être inscrite sur le contrat du transport.

Fret prepaid / Fret port payé : Fret payable à l'avance par le chargeur.

¹³ Dictionnaire Hachette, *édition 2009*

¹⁴ Dictionnaire du transport et de la logistique

¹⁵ Dictionnaire Encarta 2009

INCOTERMS ont été créés en 1936 par la Chambre de commerce international (CCI), dans le but d'harmoniser et d'unifier les échanges mondiaux. Le rôle des INCOTERMS est de définir les obligations du vendeur et de l'acheteur, au cours d'un commerce international. Ils sont révisés chaque 10 ans et la dernière révision date de 2010. Ils sont au nombre de onze.

Mandataire : « Personne qui, en vertu d'une procuration ou d'un contrat, a pouvoir de faire des actes juridiques à la place et au nom d'une autre personne appelée mandant »¹⁶. Ses activités varient selon son rôle :

- **le transitaire portuaire ou aéroportuaire** : ce prestataire de service est placé à la jonction de deux moyens de transport, à l'endroit où la marchandise subit la rupture de charge. Il se substitue à l'expéditeur pour surveiller le bon déroulement des passages portuaires ou aéroportuaires. On l'appelle également "consignataire de la marchandise", car celle-ci, bien souvent, lui est adressée.
- **Le commissionnaire en douane** : il se substitue aux exportateurs et importateurs pour les formalités douanières de sortie et d'entrée des marchandises. L'administration des douanes désire n'avoir en face d'elle qu'un seul interlocuteur. Le commissionnaire agit ainsi en *principal obligé*, seul responsable vis-à-vis de la douane des déclarations en douane, seul redevable des droits et taxes dus à la douane, qu'il acquitte pour le compte de ses clients importateurs.

Pour pouvoir déclarer pour autrui, il fait un agrément délivré par l'administration des douanes. Il s'agit d'un agrément géographique, délivré sous quatre conditions : le commissionnaire doit disposer d'un bureau implanté dans la circonspection où il est agréé, ainsi qu'au moins un déclarant en douane qualifié. Il doit faire preuve d'une surface financière concrétisée par des cautions. Il doit enfin faire preuve d'une activité réelle, l'agrément lui étant retiré s'il ne procède pas à suffisamment de déclarations en douane dans une période donnée.

Marchandise : « Objet, produit qui se vend ou s'achète »¹⁷.

¹⁶ Dictionnaire Encarta 2009

Navire (*ship, vessel*) : le droit maritime définit le navire à partir de trois critères : le lieu (ça se passe en mer), la capacité (500 tonneaux de jauge brute) et le but lucratif (moyennant un prix). C'est aussi un bâtiment flottant, destiné à naviguer à des fins commerciales ayant pour objet le transport des personnes ou de marchandises¹⁸.

Post acheminement (*post-shipment*): « C'est la partie du transport situé entre le transport principal et le point de destination de la marchandise dans le pays de l'importateur. Il peut être fait par tous les moyens et être parfois long que le transport principal »¹⁹.

Pré-acheminement (*pre-shipment*) : « Partie du transport qui précède le transport principal, entre le domicile du vendeur et le transport principal proprement dit »²⁰.

Rupture de charge : interruption dans la chaîne d'acheminement des marchandises au moment du passage d'un mode à l'autre ou d'un véhicule à un autre. Toute rupture de charge à un coût, en temps, en manutention voire de stockage intermédiaire; c'est le principal handicap au transport combiné rail-route qui ne peut trouver de rentabilité sur des distances inférieures à 500 km (bien que se justifiant pleinement pour le franchissement de seuils géographiques particuliers).

Terminal à conteneur : lieu de rupture de charge et zone de stockage de conteneurs. Un terminal doit être conçu, dimensionné en fonction de la nature du trafic qui doit y être opéré, laquelle conditionne les moyens et méthodes de manutention utilisées. Les TAC sont souvent exploités par des sociétés spécialisées à cet effet. Cette société fournit les engins et outils de manutention appropriés, la main-d'œuvre compétente et met en place un système de gestion des mouvements des conteneurs²¹

Transporteur : personne qui conclut un contrat de transport avec le chargeur.

Transport principal : « Moyen de transport permettant de franchir la frontière »²².

¹⁷ Dictionnaire Hachette, *édition 2009*

¹⁸ Dictionnaire du transport et de la logistique

¹⁹ Lexique du commerce international

²⁰ Lexique du commerce international

²¹ Mémoire Cheikh DIAGNE

²² Lexique de commerce international

Transport par voie maritime : ou transport maritime est le transport qui s'effectue par mer. 80 % des transports internationaux sont assurés en maritime. C'est le mode de transport le plus utilisé, le plus sûr, le plus écologique. Il désengorge les routes et offre une alternative pour développer la sécurité et l'environnement.

1.1.5 Objectifs de recherche

Les objectifs de recherche permettent d'apporter une contribution à un problème donné tout en déclinant les activités sur lesquelles le chercheur souhaite s'appesantir. Nos objectifs de recherche sont repartis en objectif général et objectifs spécifiques.

- **Objectif général**

L'objectif général de ce mémoire est de contribuer à l'amélioration de la qualité du service de la Compagnie Sénégalaise de Logistique.

- **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de ce mémoire vont nous aider à atteindre notre objectif général. Pour ce faire, ils sont libellés comme suit :

- Analyser et donc comprendre l'organisation du transport international par voie maritime ;
- déterminer les difficultés liées à l'organisation du transport international ;
- proposer des solutions.

1.1.6 Hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche sont des réponses provisoires aux questions spécifiques. Leurs formulations permettent de donner une orientation assez claire à notre travail. C'est pourquoi nous les formulons comme suit :

Hypothèse1 :

L'adéquation coût-délai-qualité permet d'offrir un meilleur service aux clients.

Hypothèse 2 :

Le respect des différentes étapes est gage de la bonne exécution d'une opération de transport international des marchandises par voie maritime.

Hypothèse 3 :

L'identification des difficultés liées à l'organisation du transport des marchandises par voie maritime permet d'anticiper sur d'éventuels problèmes.

1.1.7 Pertinence du sujet

Depuis fort longtemps, l'organisation du transport international des marchandises par mer avait toujours été la chasse gardée des grandes entreprises maritimes telles que : MSC, Maersk, CMA-CGM, GRIMALDI, Groupe Bolloré logistic etc. Ces compagnies, forts de leur expérience et expertise et aussi des moyens dont elles disposent, ont su s'imposer avec force tout au long de la chaîne de transport, mais aussi grâce à leur notoriété qui n'est plus à démontrer et qui est un atout indéniable.

Loin de ce que l'on pourrait penser, les petites et moyennes entreprises qui évoluent dans ce domaine peuvent désormais figurer dans la voûte céleste de ces grandes entreprises. Car celles-ci participent tout comme ces grandes entreprises à l'organisation du transport international même s'il s'agit que du pré-acheminement ou du post-acheminement. C'est une organisation qui nécessite une conjugaison des compétences de plusieurs entreprises, peu importe la taille.

Le sujet que nous avons choisi nous permettra d'illustrer de manière concrète l'organisation du transport international ainsi que les enjeux et les défis qu'elle représente pour de la Compagnie Sénégalaise de Logistique. Ceci pour mettre en exergue les retombées de la réussite d'une telle opération qui à la fois difficile et complexe, mais aussi pour poser les jalons de la confiance que les opérateurs économiques pourraient porter sur les petites et moyennes entreprises qui évoluent dans le domaine du transport et de la logistique pour l'organisation de leurs opérations de transport.

1.2 Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Ce chapitre expose le cadre méthodologique. Il présente dans un premier temps les techniques et outils de collecte des données, ensuite les techniques d'analyse des données et enfin les difficultés rencontrées.

1.2.1. Techniques de collecte des données

Notre étude est exploratoire. Par conséquent, nos données se veulent qualitatives et quantitatives. Pour recueillir ces données, nous nous sommes rendus aux différents endroits. D'abord au bureau logistique, dans lequel nous avons rencontré deux personnes, ensuite dans le bureau transit, dans lequel nous avons rencontré quatre personnes et enfin à Mbour, lieu d'emportage des conteneurs où nous avons échangé avec un agent de la SGS. En outre, nous avons rencontré la Directrice de la société pour des compléments d'informations. Le choix de ces personnes n'est pas fortuit, c'est dû à l'orientation que nous avons bien voulu donner à ce mémoire.

1.2.2 Instruments de collecte des données

Pour parvenir à la réalisation de cette étude, la collecte des données et informations nécessaires a été effectuée par le truchement :

- De la **recherche documentaire** qui nous a permis de collecter le maximum d'informations sur l'organisation du transport international des marchandises par mer, mais aussi de comprendre l'architecture transport par mer ;
- De l'**observation participante** qui nous a permis de toucher du doigt les réalités de l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime. À cet effet, nous avons même été à Mbour pour superviser les empotages. Certes, c'était stressant, mais le résultat est éloquent ;
- D'un **guide d'entretien** qui nous a permis d'extraire des discussions avec le personnel des informations pertinentes qui concourent à l'amélioration de notre travail.

1.2.3 Techniques d'analyse des données

À l'instar de toute œuvre scientifique, la réalisation de notre étude a nécessité l'application d'une démarche scientifique jalonnée par des étapes fondamentales d'une recherche.

L'analyse de toutes les données a été effectuée dans la stricte déontologie professionnelle. Nous avons effectué une analyse statistique pour des données quantitatives et une analyse de contenu pour des données qualitatives. L'interprétation des résultats obtenus a conduit aux diverses conclusions, suivi des recommandations.

1.2.4 Difficultés rencontrées

En effet, comme toute œuvre humaine, nous avons rencontré des difficultés pour rédiger notre mémoire. Ces difficultés sont notamment l'inaccessibilité de la base de données de l'entreprise d'une part et la limite d'avoir des documents traitant notre sujet d'autre part.

2.1 Chapitre1 : Présentation de la Compagnie Sénégalaise de Logistique

2.1.1 Historique

La Compagnie Sénégalaise de Logistique est une société anonyme au capital de 20 millions. En effet, ses activités démarrent depuis 1999 sous l'appellation TRANSIT 2000 avec pour spécialité le transit. C'est dans le souci d'élargir ses activités que COSLO a été créée en 2010, et ce, pour faire face aux profondes mutations du monde des affaires et à une concurrence exacerbée.

COSLO bénéficie d'un agrément en douane et au port autonome de Dakar qui lui permet d'effectuer ses opérations dans la transparence la plus absolue. Par ailleurs, elle est membre de la Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés (FIATA).

Son métier est d'accompagner depuis le début jusqu'au bout de la chaîne logistique ses clients dans tous leurs projets d'importation et d'exportation et de déménagement internationaux sans oublier leurs besoins en logistique locale (transports et déplacements à l'intérieur ou vers la sous région). Ceci, sur la base d'une collaboration efficace et efficiente pour une meilleure compétitivité dans leurs domaines d'activité, mais aussi être en veille continue sur les nouveaux moyens logistiques pouvant de façon considérable et positive impacter leur compétitivité. Son sens élevé de l'écoute client lui permet de comprendre les besoins des entreprises pour créer des pistes d'économies et de gains d'efficacité.

Dans le très court terme, COSLO, entend développer le client partenaire quelque soit le secteur dans lequel ce dernier évolue. Pour ce faire, sa stratégie de veille lui permet de disposer à tout moment des solutions sur mesure à offrir à ses clients face à des problématiques logistiques, constatées ou à venir.

COSLO, ambitionne de devenir à moyen terme la référence qualitative du secteur de la logistique au Sénégal. Pour ainsi s'imposer à long terme comme le partenaire sûr et incontournable du secteur.

2.1.2. Activités

Ses activités sont essentiellement concentrées sur :

- Le transport ;
- Le transit ;
- La manutention ;
- L'entreposage ;
- La consignation ;
- La vente du fret ;
- Le déménagement ;
- La sécurité maritime ;
- Et le conseil.

2.1.3. Organisation

L'**Administration générale** définit la politique générale de la compagnie. Elle est chargée particulièrement de gérer, contrôler et coordonner l'ensemble des activités de la compagnie. Elle prend toutes les mesures nécessaires pour son fonctionnement.

Le service Transit effectue le dédouanement des marchandises et veille au respect de la législation douanière. Il dispose d'un système informatique directement relié au logiciel GAINDE²³. C'est l'un des services les plus importants de la compagnie.

Le service logistique a la charge de faire le suivi des dossiers fret, de gérer les demandes de cotation et de gérer les moyens matériels dont l'entreprise dispose, mais aussi tout ce qui se rattache aux opérations de transport.

Le service comptabilité tient les comptes de l'entreprise, retrace toutes les transactions de l'entreprise, paie les salaires et effectue le recouvrement et le suivi des factures.

²³ Gestion automatique des informations douanières et échanges

Le service commercial est chargé de gérer et de développer le portefeuille client en vue de l'accroissement du chiffre d'affaires. Il met à la disposition des clients toutes les informations relatives aux activités de la compagnie.

Le service facturation est chargé d'établir les factures transit de la compagnie et veille à ce qu'elles ne comportent ni d'erreur, ni de rature.

Le service caisse est chargé d'encaisser l'argent venant des clients, d'approvisionner le personnel en fourniture de bureau. Il dispose du liquide pour assurer le déplacement des agents et le paiement des fournitures et des pièces de rechange de camions.

2.1.4 Analyse de l'environnement

L'environnement se définit comme l'ensemble des éléments extérieurs de l'entreprise, mais susceptibles d'influencer son fonctionnement ou son activité. L'environnement présente plusieurs dimensions dont chacune est importante. On distingue :

2.1.4.1. Environnement macro-économique

L'environnement macro-économique est l'ensemble des facteurs qui régulent les activités de toutes les entreprises dans un pays.

2.1.4.1.1 Environnement géographique

Le Sénégal est un pays situé sur la partie la plus occidentale du continent africain, au carrefour de grandes routes maritimes et aériennes avec l'Europe et les Amériques. Il est limité au nord par la Mauritanie ; à l'est par le Mali ; au sud par la Guinée et la Guinée Bissau ; à l'ouest par la Gambie, et par l'océan Atlantique sur une façade de 500 km. Sa population est estimée à 13. 000 000 d'habitants.

2.1.4.1.2 Environnement politique

N'ayant pas connu de coup d'État, le Sénégal demeure l'un des pays les plus stables du continent africain. Depuis 1960, le modèle sénégalais de stabilité et de démocratie est souvent cité en exemple, d'ailleurs, les élections présidentielles de

février 2012 en sont une illustration parfaite, une élection saluée par la communauté internationale.

2.1.4.1.3 Environnement juridique

Le Sénégal a su se doter des instruments juridiques et réglementaires nécessaires pour faciliter les activités économiques, encourager les investissements et assurer les conditions d'une saine concurrence entre les entreprises.

Le droit des affaires est régi par le Traité de l'Organisation pour l'Harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA), permet de sécuriser l'environnement juridique des entreprises.

Les formalités administratives pour l'exercice d'activités économiques ont été simplifiées par la mise en place d'un guichet unique au sein de l'APIX qui facilite toutes les formalités administratives de création ou de modification des entreprises et qui gère les agréments au code des investissements et au statut de l'entreprise franche d'exportation.

2.1.4.1.4 Environnement économique

Le Sénégal est la troisième économie de la sous région ouest-africaine aux côtés du Nigeria et de la Côte-d'Ivoire. Les principaux secteurs d'activités sont la pêche, le phosphate, l'arachide et le tourisme. L'exploration pétrolière et minière est très active. Le secteur des services, notamment les banques, les assurances, l'enseignement et les technologies de l'information et de la communication connaissent un certain essor. La mise en place d'une Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) exprime la volonté politique des autorités de booster la croissance en créant les conditions favorables à la création de richesses.

La crise économique et financière qui a secoué le monde n'a pas épargné ce pays de l'Afrique de l'Ouest, ce qui a entraîné un ralentissement de son activité économique. D'après la Direction de la prévision et des Études économiques (Dpee), un taux de croissance de 4,9 % est attendu en 2013.

2.1.4.2 Environnement micro-économique

L'environnement micro-économique est composé de l'offre, la demande et des concurrents.

2.1.4.2.1 L'offre

La compagnie Sénégalaise de Logistique de par la diversité de ses activités, offre une gamme de prestation complète qui permet de répondre à la demande. COSLO propose des solutions personnalisées à l'import comme à l'export. Elle s'appuie sur un réseau international efficient lui permettant d'offrir à ses clients des solutions de transport door to door pour toutes les destinations.

2.1.4.2.2 La demande

Au Sénégal, il y a une forte demande non seulement en transport, mais aussi des prestations en matière de dédouanement. En plus, le Sénégal est un pays de transit pour certains pays de la sous région comme le Mali. Ce qui augmente la demande en interne. Le Port autonome de Dakar draine aussi une demande importante.

2.1.4.2.3 La concurrence

Au Sénégal, on note une forte concurrence du fait de la profusion des entreprises qui offrent des prestations logistiques, mais COSLO se différencie par la qualité de son service et de sa longue expérience qui est un facteur clé de succès.

2.2 Chapitre 2 : Environnement du transport international des marchandises par voie maritime

2.2.1 Législation

Les principaux textes régissant le transport maritime sont actuellement :

2.2.1.1 La convention de Bruxelles et les protocoles modifiants

La convention internationale pour l'unification de certaines règles en matière de connaissance, signée à Bruxelles le 25 août 1924, appelée parfois Règles de La Haye, a été ratifiée par 78 États. Elle s'applique aux transports internationaux à l'occasion desquels un connaissance est établi dans l'un des états signataires.

Elle a été modifiée par le protocole du 23 février 1968, dit parfois "règles de Visby", le protocole du 21 décembre 1979 sur la responsabilité du transporteur. Ces deux protocoles ont été ratifiés par respectivement 20 et 21 pays. Ils ne s'appliquent que dans les États signataires.

Champs d'application :

La convention de Bruxelles ne s'applique qu'aux transports maritimes sous connaissance, excluant donc les contrats d'affrètement. Elle exclut aussi de son champ d'application :

- les transports en pontée ;
- les transports d'animaux vivants ;
- les opérations de chargement et déchargement (sauf pour les parties éventuellement réalisées avec les grues du navire) qui relèvent de la loi du pays où ont lieu ces opérations

2.2.1.2 Les règles de Hambourg

La convention des Nations Unies sur le transport des marchandises par mer du 31 mars 1978, entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1992, dite aussi *règles de Hambourg*, a été ratifiée par 28 États, dont aucune grande puissance maritime. Elle pourrait cependant concerner à terme de nombreux contrats de transport, du fait de son domaine d'application extensif.

Champs d'application

La convention de Hambourg est susceptible de s'appliquer à tout contrat :

- dont le lieu d'exécution (port de chargement, de déchargement, lieu d'émission du document de transport) est situé dans un État signataire ;

- ou, dont le document de transport prévoit l'application de la convention de Hambourg.

Son domaine d'application réel peut donc dépasser le cadre des États signataires (parmi lesquels figurent d'ailleurs des pays commerçants régulièrement avec la France : Maroc, Tunisie, Sénégal, etc.) d'autant que les principales dispositions de ce texte sont généralement jugées plus favorables aux chargeurs que celles de la convention de Bruxelles et que la ratification des règles de Hambourg exclut l'application de toute autre convention internationale dans le pays concerné.

La convention de Hambourg, si elle exclut aussi les contrats d'affrètement, a une application plus étendue puisqu'elle concerne :

- tous les contrats de transport de marchandises, qu'il y ait ou non émission d'un connaissement ;
- les transports en pontée ;
- les transports d'animaux vivants ;
- toutes les opérations intervenants entre la prise en charge par la compagnie de transport et la livraison, y compris donc les opérations de manutention si elles sont effectuées alors que les marchandises sont sous la garde de la compagnie, qu'elles le soient par le transporteur lui-même ou par ses substitués.

2.2.1.3 Les Règles de Rotterdam

Adoptée par l'Assemblée générale le 11 décembre 2008, la Convention des Nations Unies sur le transport international de marchandises effectué entièrement ou partiellement par mer, les Règles de Rotterdam établit un régime juridique uniforme régissant les droits et obligations des chargeurs, transporteurs et destinataires en vertu d'un contrat de transport de porte à porte comprenant une étape maritime internationale. La convention donne suite et fournit une alternative moderne aux conventions antérieures relatives au transport international de marchandises par mer, en particulier la Convention internationale pour l'unification de certaines règles en matière de connaissement (Bruxelles, 25 août 1924) et ses Protocoles (les Règles de La Haye-Visby), et la Convention des Nations Unies sur le transport de marchandises par mer (Hambourg, 31 mars 1978).

Les Règles de Rotterdam constituent un cadre juridique qui tient compte des nombreuses nouveautés technologiques et commerciales qu'a connues le transport maritime depuis l'adoption de ces conventions, dont le développement de la conteneurisation, l'aspiration à un transport de porte-à-porte en vertu d'un contrat unique et le développement des documents électroniques de transport. Le Convention fournit aux chargeurs et transporteurs un régime universel contraignant et équilibré à l'appui de l'exécution à l'appui de l'exécution des contrats maritimes de transport où peuvent intervenir d'autres modes.

Les Règles de Rotterdam ne sont pas encore entrées en vigueur, mais en 2010, 21 pays à travers le monde ont opposé leur signature au bas du document pour en conforter la popularité.

2.2.1.4 Les conférences maritimes

Les compagnies maritimes ont passé entre elles, depuis la fin du 19^e siècle, des accords appelés *conférences maritimes* ou *rings*. Ces accords couvrent aujourd'hui la quasi-totalité des routes commerciales du monde.

Ces conférences organisent la concurrence, leurs membres élaborant des accords sur l'exploitation de lignes régulières en fixant par exemple les fréquences de départ des navires, les tarifs de fret, les ristournes accordées aux chargeurs, etc.

Pour les chargeurs, s'adresser aux compagnies-conférence fournit un certain nombre de garanties sur la qualité du service : navire récent, départ assuré quelque soit le chargement, le respect des honoraires, etc.

Toutes les compagnies n'appartiennent pas aux conférences. Parmi les compagnies non membres , couramment appelées *outsiders*, on trouve les petits transporteurs offrant des prestations de médiocre qualité, mais aussi un nombre croissant de grands armements indépendants (Américains ou Coréens par exemple), cherchant, dans une période d'excédent de l'offre de transport, à attirer les chargeurs en pratiquant des taux de fret inférieurs à ceux des conférences. Se situent également hors des conférences, les services de types *tour du monde* qui occupent depuis quelques années une place importante sur le marché du transport conteneurisé.

Les conférences maritimes peuvent apparaître comme des entraves à la libre concurrence. Elles n'ont toutefois pas été considérées ainsi par les tribunaux français, et ont été écartées de l'application des dispositions sur la concurrence du traité de Rome (art. 85 et suivants) par plusieurs règlements d'exemption, dont le dernier, le règlement 823/2000. Il faut considérer cependant que les conférences sont soumises à la concurrence des outsiders, et qu'elles ne pourraient donc durablement s'écarter des prix du marché.

Les conférences ont été officiellement reconnues par le *code de conduite des conférences maritimes* de la CNUCED, entré en vigueur en 1983. Ce texte, qui consacrait le droit de regard des pays en voie de développement sur les compagnies participantes à leur commerce extérieur, et organisait des partages de trafic, à toutefois perdu beaucoup de sa portée au fur et à mesure de la libéralisation du transport, sous l'influence tant des États-Unis que de l'Union européenne.

Aujourd'hui, l'importance réelle des conférences ne cesse de se réduire : sur de nombreuses lignes, les compagnies hors conférences assurent plus de la moitié du trafic.

2.2.1.5 Les pools, consortiums et alliances

Dès les années 1970, l'importance des investissements nécessaires au développement de la conteneurisation a conduit les compagnies maritimes à s'associer pour organiser ensemble les rotations de leurs navires, voire pour en exploiter en commun. Ces associations, techniques au départ, prirent le nom de *pools*. Plus tard, le besoin de fit sentir d'intégrer aussi les activités commerciales donnant ainsi naissance aux consortiums.

Aujourd'hui encore, la flotte mondiale de porte-conteneurs connaît une surcapacité chronique, car les investissements ont augmenté encore plus vite que le trafic. Cet excédent de l'offre tire le fret vers le bas. Pour faire face à cette situation, de grandes *alliances* se sont créées en réunissant les moyens des plus grands opérateurs mondiaux. Après quelques hésitations, et même des condamnations au titre des entraves à la concurrence, les consortiums et grands accords tarifaires (TAA, TACA, etc.) ont finalement été jugés, sous conditions, conformes au droit communautaire de la concurrence.

Ainsi caractérisé par d'incessantes concentrations d'armements et par ces grandes alliances stratégiques, le transport, le transport maritime conteneurisé fonctionne de plus en plus, au moins sur les grandes routes Est-Ouest, comme un marché oligopolistique dont l'essentiel revient à quelques transporteurs géants.

2.2.2 Les techniques du transport maritime

Ces techniques ont beaucoup évolué depuis les années 1960, à la recherche d'une productivité de plus en plus grande, et des progrès considérables ont été accomplis dans ce domaine.

Si c'est d'abord la taille des navires qui a été privilégiée et l'exemple des pétroliers ou des porte-conteneurs géants est significatif à cet égard. Il semble aujourd'hui que la souplesse d'utilisation soit l'élément recherché en priorité.

2.2.2.1 Les types de navires

2.2.2.1.1 Les navires spécialisés

Ils sont réservés au transport d'un type particulier de marchandises.

- **Les transporteurs de vrac (*bulk*ers)**

Ils comprennent :

- les transporteurs de vracs solides : minéraliers, céréaliers, etc.
- les navires-citernes (*Tankers*), essentiellement les pétroliers, les transporteurs de gaz liquéfié.

- **Les navires polythermes**

Il s'agit de navires adaptés au transport sous température dirigée (en anglais *reefer*). Ils sont destinés au transport de denrées périssables. Ce type de navire est de moins en moins utilisé, l'usage des conteneurs isothermes et frigorifiques étant jugé préférable, car plus souple.

- **Les navires spéciaux**

Il s'agit :

- des car-ferries ;
- des navires spécialisés dans le transport de charges lourdes ou encombrantes, telles que les grumes, les pipe-lines, etc.

2.2.2.1.2 Les navires non spécialisés

Ils sont à même de transporter toutes sortes de marchandises diverses (*général cargo*), emballées et conditionnées (en sacs, cartons, caisses, fûts, mais aussi cadres, conteneurs, etc.). Ces navires sont classés en fonction de leur mode de manutention principal.

- **Les cargos conventionnels**

Ils disposent à bord de leurs propres moyens de manutention (bigues, grues, palans). Les marchandises sont chargées en cale par des anneaux coulissants. Ces navires classiques perdent peu à peu de leur importance.

- **Les porte-conteneurs**

Les navires de ce type, dont certains peuvent transporter jusqu'à 8000 TU²⁴, sont dits *cellulaires*²⁵. Les conteneurs descendent dans les puits, puis ils sont arrimés entre eux et au navire.

Sur les liaisons bien équipées, les navires ne disposent pas d'engins de manutention et sont déchargés par des portiques à conteneurs du port. Ils ne peuvent donc pas accepter de charges non conteneurisables (masses indivisibles, trop lourdes, ou colis trop longs, trop hauts, etc.). Toutefois, d'autres disposent de leurs propres moyens de manutention (navires dits *mâtés*), ce qui leur permet de décharger les conteneurs dans les ports non pourvus de portiques. Les porte-conteneurs géants, dits *post-panamax*, qui chargent 8000 EVP et plus aujourd'hui, 10 000 voire peut-être 15 000 demain, sont particulièrement adaptés non au trafic de ligne (allers-retours entre deux côtés), mais aux services tour-du-monde. Un tour du monde équatorial comprend 7 à 10 escales qui servent de ports de transbordement (hubs) vers des

²⁴ TEU pour "Twenty-footer equivalent unit" ou "conteneurs équivalent 20 pieds" (en français, EVP) : c'est l'unité dans laquelle sont exprimés les trafics de conteneurs et la capacité des navires. Un conteneur de 40 pieds = 2 TU.

²⁵ Navire dont les cales sont aménagées pour le transport de conteneurs et le transport en cellule.

lignes de desserte régionale sur lesquelles circulent des navires plus petits (de 1000 à 3000 EVP) et des navires mixtes Ro-Ro + conteneurs.

- **Les navires-rouliers**

Ils sont équipés d'une rampe arrière (et parfois d'une rampe latérale) relevable qui prend appui sur les descentes du port. Cette technique, dérivée de celle du ferry-boat et généralement appelée *Roll-On – Roll-Off* ou RO-RO, présente l'avantage de permettre la manutention d'à peu près tous les types de marchandises. On distingue :

- le roulage direct (manutention de charges sur roues ou chenilles) : semi-remorques, voitures, wagons parfois ;
- le roulage direct, dans lequel un matériel spécialisé est utilisé pour charger les marchandises : remorques-esclaves pour les colis lourds ou encombrants, chariots sur pneus équipés d'un palonnier pour déplacer les conteneurs.

L'intérêt essentiel de la technique réside dans l'indépendance presque totale du navire par rapport aux équipements portuaires. En revanche, les opérations de chargement et de déchargement sont longues, ce qui rend la technique relativement coûteuse.

- **Les navires mixtes Ro-Ro**

C'est une des formules les plus utilisées sur les navires récents. Elle combine l'intérêt du conteneur et de la manutention par portiques, avec celle du roulage pour les colis non conteneurisés et pour les ports non équipés. Son avantage est donc la souplesse.

Le souci de polyvalence amène à équiper aussi ces navires de prises pour conteneurs frigorifiques, de cales pour marchandises sèches manutentionnés en conventionnel, et parfois de citernes.

Ce type de navire est bien adapté, en concurrence avec de "petits" porte-conteneurs, au rôle de *feeder* sur des liaisons nord-sud, les liaisons directes intercontinentales ou tour-du-monde étant plutôt réalisées par les grands porte-conteneurs.

- **Les navires-porte-barges**

Ce sont des navires équipés pour charger à leur bord, par des systèmes d'ascenseurs (*lift-on – lift-off*), ou par flottage (*float-on – float-off*), des barges ou péniches de capacité variable. Ils sont appelés, suivant la technique, LASH, SEABEE, BACO, etc. Conçus à l'origine pour réaliser des transports fluvio-maritimes, ces navires ont trouvé ensuite une utilisation très rationnelle comme palliatifs à l'encombrement chronique de certains ports, ou à l'absence de moyens de manutention modernes. Les barges peuvent en effet dans ce cas être déchargées en

rade, l'assistance locale n'étant nécessaire que pour les acheminer jusqu'à terre (parfois, simplement, les échouer sur une grève) pour leur déchargement.

2.2.2.2 Les équipements portuaires

Le chargement et le déchargement des grands navires requièrent les équipements portuaires spécifiques.

Ces équipements (bassins, portiques, grues, matériels et aires de stockage) permettent une productivité très élevée- deux minutes pour le chargement ou le déchargement d'un conteneur –, mais représentent un investissement considérable.

Si les grandes lignes maritimes sont maintenant équipées pour le trafic des conteneurs de 40 pieds et des grands porte-conteneurs, ce n'est pas encore le cas dans un grand nombre de pays du sud.

La rentabilisation de tels équipements (navires et installations portuaires) exige une concentration du trafic sur un nombre limité de ports de même façade maritime, des navires de moindre capacité, appelées *feeders*, desservant ensuite les ports secondaires à partir de ces ports principaux.

Cette concentration va continuer de s'exercer à l'avenir au profit des ports les plus importants, et les détournements de trafic de plus en plus amples sont à prévoir, tant à l'importation qu'à l'exportation.

2.2.3 Les différents types d'expéditions

Il existe quatre modes principaux d'expéditions de conteneurs :

- **FCL/FCL** (*Full Container Load / Full Container Load*): un seul vendeur au départ pour un seul acheteur à l'arrivée. La marchandise du vendeur est donc la seule à occuper le conteneur qui est livré directement à son destinataire final ;
- **LCL / LCL** (*Less Than Container Load / Less Than Container Load*): plusieurs vendeurs au départ pour plusieurs acheteurs à l'arrivée. De nombreux vendeurs doivent expédier des marchandises pour la même destination. Elles sont groupées, puis à destination dégroupées et acheminées jusqu'à leurs destinations respectives ;
- **FCL / LCL** (*Full Container Load / Less Than Container Load*): un seul vendeur qui doit expédier de la marchandise à plusieurs clients. La marchandise est mise dans un conteneur, qui à l'arrivée est dégroupé et les différentes marchandises sont acheminées vers les différents destinataires ;
- **LCL / FCL** (*Less Than Container Load / Full Container Load*): un client a acheté des marchandises à plusieurs fournisseurs, qui ont groupé leurs produits dans un seul conteneur, expédié directement au client.

2.2.4 Le contrat de transport

Le transport de marchandises par voie maritime peut entrer dans le cadre de deux types de contrats :

- soit un contrat de transport, c'est-à-dire l'accord selon lequel le chargeur s'engage à payer un fret déterminé, et le transport à acheminer une marchandise déterminée d'un port à un autre. Ce cas de figure est évidemment le plus fréquent ;
- soit un contrat d'affrètement sous charte-partie, par lequel les contractants conviennent librement de la location de navire pour une période de temps ou un voyage déterminé. Ce second type de contrat ne sera pas abordé compte tenu de l'orientation que nous avons bien voulu donner à ce mémoire.

2.2.4.1 Les parties au contrat de transport

Le contrat est passé entre un chargeur et un armateur. Le chargeur représente la marchandise. Ce peut être :

- l'expéditeur réel ;
- un mandataire de celui-ci (transitaire) ;
- le destinataire de la marchandise ou son représentant.

L'armateur, propriétaire ou affréteur du navire, est représenté en général par son agent.

2.2.4.1.1 Obligations du chargeur

Le chargeur doit :

- déclarer par écrit tous les éléments permettant d'identifier la marchandise. À savoir :
 - la nature (dénomination commerciale) ;
 - conditionnement et emballage ;
 - poids.

Cette déclaration doit être faite dans les formes particulières pour les marchandises dangereuses. Le chargeur est responsable de l'inexactitude de ses déclarations. Mais le transporteur ne peut s'en prévaloir contre lui.

- Emballer de manière appropriée. L'emballage doit être :
 - être assez solide pour protéger pendant les manutentions et le voyage ;
 - maintenir les marchandises par arrimage ou calage intérieur (conteneur notamment).

Il n'y a pas de règles précises, sauf pour les marchandises dangereuses. En cas de doute, se faire conseiller par la compagnie, pour éviter les réserves. Attention aux réglementations propres à certains pays (USA, URSS, Australie, etc.)

- Étiqueter et marquer les colis.

Les compagnies réclament en général :

- marquage noir, de 10 cm minimum, sur au moins 2 faces ;
- indication du port de destination finale et éventuellement de débarquement ;
- du nom ou de la marque du destinataire ;
- du numéro du colis.

On peut y ajouter éventuellement (hors cadre) :

- le port d'embarquement ;
- la marque de l'expéditeur ;
- les pictogrammes de manutention.

2.2.4.1.2 Les obligations du transporteur

Le transporteur doit :

- Mettre son navire en état de navigabilité (navigabilité nautique et commerciale) ;
- Prendre en charge les marchandises, sous palan en général. Constaté par le mate's receipt ;
- Charger et arrimer la marchandise avec le soin nécessaire ;
- Émettre le connaissement à la demande du chargeur, après vérification des mentions qui y sont portées concernant la nature, la quantité des marchandises ;
- Transporter et garder la marchandise de façon appropriée et soignée ;
- Transborder si nécessaire en cas d'empêchement de poursuivre du voyage ;
- Décharger la marchandise
- Livrer entre les mains du porteur de connaissement ou de son représentant (consignataire de la cargaison), lequel doit l'accepter pour que le contrat de transport soit considéré comme achevé.

Une autre obligation a été créée dans la pratique, mais ne figure pas dans les textes internationaux : l'obligation de notifier l'arrivée du navire (au destinataire, si le connaissement est à personne dénommée ; à la personne figurant dans la case "Notify" s'il est à l'ordre).

2.2.5 Les documents

2.2.5.1 Le connaissance maritime

Le document de base du transport maritime est le connaissance (*bill of lading* ou B/L). C'est le seul document de transport qui ait une triple fonction :

- preuve de la prise en charge de la marchandise (reçu) ;
- preuve du contrat de transport ;
- et titre représentatif de la marchandise : il est émis sous forme négociable, sa transmission transfère la possession de la marchandise qu'il représente.

Qui l'émet ?	La compagnie ou son agent, à la demande du chargeur.
Comment ?	Sur la base des indications fournies par le chargeur. Selon la loi française, mais pas la convention, il est signé aussi par celui-ci.
Quand ?	Au plus tard 24 heures après la mise à bord de la marchandise, en général contre remise du bon d'embarquement (<i>mate's receipt</i>) et de la note de fret si le fret est payable au départ.
Combien ?	En 4 exemplaires originaux le plus souvent, dont 2 originaux commerciaux. Ce nombre figure sur le document.

Source : *Le transporteur*, gérer les opérations de transport de marchandises à l'international, page 139.

2.2.5.2 Les différentes formes de connaissances

- Connaissance émis à personne dénommée ou nominatif (*straight consigned*). Seule cette personne peut prendre en charge la marchandise à l'arrivée. Le document n'est donc pas négociable. La mention à l'ordre de doit être rayée, et le document doit être stipulé *non négociable* ;
- connaissance émis à ordre (*to order*) : le document devient transmissible par endossement. On peut ainsi indiquer comme réceptionnaire (*consignee*) une banque ou un transitaire qui ne cédera le document (par endossement) qu'en échange de sécurités de paiement. Cette formule est très utilisée dans le crédit documentaire. On peut aussi l'émettre à l'ordre du chargeur, qui pourra s'il le souhaite vendre la marchandise et endosser le document en cours de voyage ;
- connaissance émis au porteur (*to order, blank endorsed*) : endossé par le chargeur sans mention de destinataire, le document circule alors par simple tradition, et la marchandise sera remise à l'arrivée au porteur de celui-ci. Cette formule peut présenter quelque danger et est peu usitée.

2.2.6 Tarification

Le prix du transport est déterminé par la loi de l'offre et de la demande, mais les compagnies maritimes doivent tenir compte de leurs coûts de revient pour fixer leurs prix. Dans le cadre des lignes régulières²⁶, les compagnies calculent le fret à partir d'un taux de base auquel peuvent s'ajouter différents correctifs et frais annexes.

2.2.6.1 Le fret de base

2.2.6.1.1 Fret de base pour les marchandises conventionnelles

- **Tarification en lourd ou en léger**

Le fret de base est établi à l'unité payante (UP). L'unité payante est la tonne ou le mètre cube à l'avantage du navire, sur la base d'une équivalence **1m3 = 1 tonne**. On mesure donc le volume et le poids de la marchandise ; le chiffre retenu comme quantité d'unités payantes est le plus élevé des deux. On parle de tarification « en lourd » quand le tonnage est supérieur au cubage et de tarification « en léger » quand le cubage est supérieur au tonnage.

- **Tarification à la tonne ou au mètre cube exclusivement**

Cette tarification concerne quelques marchandises spécifiques :

- ✓ la tonne pour des marchandises pondéreuses, telles que les métaux lourds ;
- ✓ le mètre cube pour des marchandises volumiques telles que les voitures de tourisme ou les autocars.

- **Tarification forfaitaire**

Certaines marchandises sont tarifées au forfait (voiliers, matériel agricole.....)

2.2.6.1.2 Fret de base pour les conteneurs

On trouve deux types de tarification : une reprenant les principes de la tarification conventionnelle et une autre au conteneur dite « à la boîte ».

- **Tarification en lourd ou en léger**

Cette tarification s'applique dans le cas des conteneurs complets (FCL) comme le cas de groupage (LCL). Le fret est le plus élevé de deux nombres :

²⁶ Service maritime à itinéraire fixe et fréquence déterminée.

- ✓ résultat du produit d'un prix par unité payante (fonction de la classe de la marchandise) par le nombre d'unités payantes (le nombre de m3 ou le nombre de tonnes à l'avantage du navire) ;
- ✓ un minimum par boîte (FCL) ou par envois (LCL).

- **Tarifification à la boîte**

Cette tarification s'applique dans le cas des conteneurs complets (FCL). Un prix est fixé à la boîte. Il ne tient compte que de la liaison sans considération de masse. Il peut tenir ou non compte de la classe de la marchandise.

2.2.6.1.3 Fret de base pour le trafic roulier

Le fret de base des véhicules routiers (tracteurs, remorques, porteurs et ensembles) est établi en fonction d'un prix au mètre linéaire avec un minimum taxable (en général de sept mètres) ; les véhicules de plus de 3,5 t accompagnés de leur chauffeur peuvent bénéficier d'une minoration et d'un plafond de tarification (en général à partir de 15,50 m). Des surtaxes peuvent être prévues, par exemple, surtaxe transport frigorifique ou surtaxe matières dangereuses.

2.2.6.2 Correctifs

Certains sont conjoncturels, d'autres existent de manière permanente. Leur mode de calcul peut varier d'une conférence à l'autre.

2.2.6.2.1 Correctifs conjoncturels

- Surcharge fuel ou BAF (*Banker Adjustment Factor*) ou IFP (*Interim Fuel Participation*) : destiné à intégrer les variations du prix des combustibles entre 2 éditions du tarif. S'applique comme un pourcentage de majoration ou de réduction sur le fret de base ;
- Surcharge monétaire ou CAF (*Currency Adjustment Factor*) : selon les mêmes principes tient compte des variations de la devise dans laquelle est libellé le tarif ;
- Surcharge d'encombrement portuaire : va majorer le prix sur certaines destinations, où une immobilisation anormale du navire à prévoir.

2.2.6.2 Correctifs appliqués en permanence

- surtaxe colis lourd : en général au-dessus de 5 tonnes ;
- surtaxe d'extra-longueur : au-dessus de 12 mètres ;
- surfrets de déroutement, pour la desserte d'un port secondaire, pour certaines liaisons ;
- droits portuaires à la charge de la marchandise (péages, harbour-dues).

2.2.6.3 Ristournes

Les conférences maritimes, en situation de concurrence vis-à-vis des outsiders, cherchent à fidéliser les chargeurs en leur offrant des avantages de prix. Deux systèmes sont couramment pratiqués.

- Les ristournes de fidélité, qu'utilisent la plupart des conférences, sont consenties aux chargeurs qui contractent un engagement de ne s'adresser qu'aux compagnies de la conférence ;
- les taux de fret réduits (de 10 % environ) sont appliqués par certaines conférences, sur l'Amérique du Nord par exemple, aux chargeurs ayant signé un contrat avec l'armement. Ce contrat formel prévoit des dommages-intérêts en cas de rupture de l'engagement du chargeur.

2.2.7 Les "liner-terms"

"Liner" est un mot qui désigne un navire de ligne régulière alors que "Terms" signifie "conditions". Les LINER TERMS sont donc les conditions des connaissements maritimes de ligne régulière. Ils concernent la gestion des frais de manutention à l'embarquement ou au débarquement des marchandises. Les frais de manutention introduit dans le calcul du taux de fret par le transporteur seront par la suite imputés au chargeur, ou au destinataire de la marchandise en fonction de l'incoterm choisi.

Voici les principales conditions de fret employées dans le transport maritime international.

2.2.7.1 De bord à bord (*Free In / Free Out*)

À l'embarquement, le chargeur supporte les frais d'approche, de mise à l'aplomb sous palan, de fourniture des élingues, d'accrochage, de hissage, de virage et de descente à bord. Le navire supporte uniquement les frais d'arrimage sauf stipulation contraire. Au débarquement, le navire supporte uniquement les frais de désarrimage.

La destination de la marchandise ou son représentant s'occupe des autres frais jusqu'à la mise à quai ;

2.2.7.2 De bord à sous palan (*Free In / Under Ship's Tackle*)

À l'embarquement, le chargeur supporte les frais d'approche, de mise à l'aplomb sous palan, de fourniture des élingues, d'accrochage, de hissage, de virage et de descente à bord. Le navire supporte uniquement les frais d'arrimage sauf stipulation contraire. Au débarquement, l'importateur ou son représentant prend à sa charge les frais éventuels de décrochages, désélingage, prise sous palan, enlèvement et mise en magasin. Les frais relatifs aux opérations de désarrimage jusqu'à la mise sous palan sont à la charge du transporteur.

2.2.7.3 De sous-palan à sous-palan (*Under Ship's / Under Tackle*)

À l'embarquement, le chargeur supporte les frais d'approche, de mise à l'aplomb sous palan, de fourniture des élingues, d'accrochage. Le navire supporte les frais de hissage, de virage, de descente à bord et d'arrimage. Au débarquement, l'importateur ou son représentant prend à sa charge les frais éventuels de décrochages, désélingage, prise sous palan, enlèvement et mise en magasin. Les frais relatifs aux opérations de désarrimage jusqu'à la mise sous palan sont à charge du transporteur.

2.2.7.4 De sous palan à quai (*Under Tackle to pier*)

À l'embarquement, le chargeur supporte les frais d'approche, de mise à l'aplomb sous palan, de fourniture des élingues, d'accrochage. Le navire supporte les frais de hissage, de virage, de descente à bord et d'arrimage. Au débarquement, le destinataire de la marchandise ne supporte en principe aucun frais de manutention. Sauf éventuellement les frais de magasinage s'il procède à l'enlèvement de ses marchandises après le délai prévu par le connaissement maritime.

2.2.7.5 De quai à quai (*Pier to Pier*)

À l'embarquement, la seule obligation du chargeur est de mettre à disposition la marchandise à quai. Tous les frais de manutention pour la mise à bord sont à la charge du transporteur. Au débarquement, la seule obligation du destinataire est de procéder à l'enlèvement de sa marchandise dans les délais prévus par le connaissement maritime. Il ne supporte donc en principe aucun frais.

2.3 Chapitre 3 : Organisation du transport international des marchandises par voie maritime (Cas des arachides décortiquées)

Dans ce chapitre, nous allons montrer comment se passe l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime chez COLSO. À cet effet, les différentes étapes se décrivent de la manière suivante :

2.3.1 Recherche de la meilleure offre du transport principal

Pour pouvoir trouver la meilleure offre de transport international, il faut connaître d'abord la nature que de la marchandise que l'on veut transporter ; ensuite son poids et son volume pour naturellement définir le type d'expédition et enfin la destination. Ces éléments vont nous permettre d'envoyer une demande de cotation aux entreprises maritimes.

2.3.1.1 Demande de cotation

C'est l'acte par lequel le chargeur demande à la compagnie maritime ou à son agent de lui faire un devis de transport pour une expédition bien déterminée. Généralement cela se fait par courrier électronique. Le message est envoyé dans un langage simple et clair. Ce message est libellé de la manière suivante : *'merci de nous envoyer votre meilleur taux de fret depuis le port de Dakar jusqu'à sous palan port de Kaliningrad pour cinq conteneurs d'arachides'*. C'est après réception de ce message que les compagnies nous cotent. Très souvent la demande de cotation est envoyée à trois ou quatre compagnies maritimes.

2.3.1.2 Réception des offres

Entre l'envoi des demandes de cotation et la réception des offres, il peut s'écouler 3 à 10 jours. Cela est dû au fait que la cotation se fait en ligne, donc lorsque les agents maritimes reçoivent les demandes, ils les publient en ligne pour avoir les réponses de la maison mère. C'est suite à cela qu'ils envoient leurs offres.

2.3.1.3 Choix de la meilleure offre

Après réception des offres, le choix de la meilleure offre s'impose. Le choix se fait en fonction des critères tels que le prix du transport maritime (fret), le *transit-time* et les

frais de manutention tels que les frais de relevage, les THC (*Terminal Handling charge*). Il peut se faire aussi selon qu'il ait rupture de charge ou non.

2.3.2 Réserveation ou Booking

Après avoir choisi la meilleure offre, on envoie une réservation à la compagnie. Dans cette réservation, on doit préciser l'expéditeur, le destinataire, le port de destination, le nom du navire ainsi que la date du voyage, la nature du fret²⁷, la nature de la marchandise, le type d'emballage, le poids de la marchandise, la date et le lieu du positionnement²⁸. Cette réservation permet à la compagnie maritime de planifier le voyage. En outre, elle donne lieu à une confirmation de booking.

2.3.3 Confirmation de booking

La confirmation de booking est le document qui prouve que nous avons réservé pour un navire donné et pour une date spécifique. Ce même document permet de récupérer les conteneurs vides pour l'empotage. Les conteneurs vides sont récupérés au niveau du terminal à conteneur.

2.3.4 L'opération d'empotage (voir annexe IV)

Les opérations d'empotage s'effectuent généralement chez le client de l'exportateur, soit à Fatick ou à Mbour. Avant d'effectuer l'empotage, si nous prenons le cas des arachides, elles sont d'abord empaquetées dans des sacs (*voir annexe V*), ce qui rend la manutention facile. Très souvent, le plan de chargement n'est pas effectué. Les opérations d'empotage s'effectuent devant un agent de la SGS, un agent de COSLO et le vendeur. Chaque agent a une feuille et un stylo pour noter les sacs entrants. Après empotage, les conteneurs pleins sont acheminés vers Dakar plus précisément au TAC de la compagnie maritime.

2.3.5 Pré acheminement

Le transport entre le lieu d'empotage et le terminal à conteneur s'appelle le pré acheminement. Ce transport est assuré par COSLO, et ce, par voie routière. Cela consiste donc à transporter les conteneurs pleins soit de Fatick ou de Mbour à

Dakar. Les conteneurs pleins sont ainsi stockés au terminal à conteneur en attente de leur chargement à bord du navire. Toutes les informations liées à l'expédition étant disponibles, les instructions de *Bill of lading*, sont ainsi établies afin que la compagnie maritime délivre le B/L original.

2.3.6 Instructions de B/L

La compagnie maritime établit le B/L original sur la base des instructions de B/L. Dans les instructions de B/L, doivent figurer : le nom de l'expéditeur et son adresse complète, le nom du destinataire et son adresse complète, le POD²⁹, le POL³⁰, le nombre de conteneurs, le numéro du conteneur et celui du plomb, la nature de la marchandise, le poids de la marchandise, la quantité, le nom du navire et la date du voyage, la nature du fret. Munie de ces informations, la compagnie maritime transmet un *draft*³¹ B/L pour vérifier si toutes les instructions ont été respectées. Si cela est validé, la compagnie maritime transmet le B/L original.

2.3.7 Bill of lading (voir annexe VI)

C'est le document qui matérialise le contrat de transport maritime. Il permet au destinataire de prendre possession de la marchandise. Donc sans ce document, la marchandise ne peut voyager. Il établit par jeux de trois, de sorte que l'on peut dire '3/3 connaissements originaux'. Ce qui signifie un jeu complet dont un pour l'expéditeur, un pour le transporteur et un autre pour le destinataire. En outre, le connaissement indispensable pour accomplir les formalités douanières et portuaires.

2.3.8 Préparation des documents d'expédition

- **Facture commerciale** : elle est établie par la compagnie exportatrice si celle-ci est le chargeur ou par le client de l'exportateur c'est-à-dire son vendeur. Ce document matérialise le contrat de vente. Il précise la nature de la marchandise, le poids, le prix, les modalités de paiement, l'Incoterm choisi ;

²⁹ Port of Discharge

³⁰ Port of loading

³¹ Brouillon du B/L

- **Liste de colisage** : il est aussi établi par la compagnie exportatrice pour le compte de son client. Ce document reprend d'une manière détaillée le nombre de sacs d'arachides, le poids de chaque sac et le poids total ;
- **Certificat d'origine** (*voir annexe VII*) : il est établi par la chambre de commerce et d'industrie de Dakar et il certifie l'origine de la marchandise.
- **Certificat d'analyse** (*voir annexe VIII*) : il est délivré par le Centre Régional de Recherches en Écotoxicologie et Sécurité Environnementale suite à une analyse portant sur la recherche de Chlorpyrifos éthyle³² et Pirimiphos méthyle³³
- **Certificat de fumigation** (*voir annexe IX*) : il est délivré par la Société Générale de Surveillance. En effet, avant de sceller le conteneur, la SGS pulvérise l'intérieur du conteneur avec la fumigation³⁴ afin d'éliminer les parasites. C'est cette opération qui donne droit à ce certificat.
- **Certificat phytosanitaire** (*voir annexe X*) : il est délivré par le ministère de l'Agriculture, il atteste que les arachides exportées sont réglementées et satisfont aux exigences phytosanitaires.
- **Certificat de qualité** (*voir annexe XI*) : il est délivré par la SGS, il certifie le contrôle de la qualité de la marchandise. Cela permet à l'importateur de s'assurer que la marchandise qu'il va recevoir répond à ses exigences de qualité.

2.3.9 Formalités douanières (*voir déclaration en détail annexe XII*)

L'administration douanière a rendu en effet les formalités douanières export très simpliste. L'obtention du *bon à enlever* est très rapide. Il suffit juste de se munir des documents exigés par la douane tels que la facture, la liste de colisage, la déclaration en détail, l'attestation d'exportation, l'engagement de change si le montant dépasse 10. 000.000. Pour obtenir le *bon à enlever*, il faut passer par la recevabilité, la section visite et enfin chez le vérificateur. C'est ce dernier qui délivre

³² Utilisable comme insecticide contre de nombreux insectes et des ravageurs du sol.

³³ Utilisable comme insecticide sur les pucerons et les coléoptères et les acariens.

³⁴ Utilisation de fumées ou de vapeurs insecticides pour débarrasser certains végétaux de leurs parasites.

le bon à enlever suivi de la mention suivante au verso : *Vu à l'arrivée et vu embarqué.*

2.3.10 Formalités portuaires

Les formalités portuaires consistent à s'acquitter des différentes taxes portuaires. Les taxes sont payées à la compagnie maritime (taxe portuaire) au TAC de la compagnie maritime (frais de relevage, de transfert et de transport) et à DPW (frais d'embarquement).

2.3.11 Transport principal par voie maritime

Le transport principal est assuré par la compagnie maritime via son navire après avoir accompli toutes les formalités. Ce transport est assuré sur la base d'un contrat de transport maritime. Ce contrat est passé entre le chargeur et la compagnie maritime, donc le transporteur. Le chargeur a pour obligation de déclarer par écrit tous les éléments permettant d'identifier la marchandise. Par contre, le transporteur a une obligation de résultat. Concrètement, cela signifie qu'en cas d'anomalie, le transporteur est automatiquement responsable. Le donneur d'ordre n'est pas tenu de prouver que l'anomalie n'est pas due au transport. Cette obligation de garantie du transporteur au regard des marchandises ne commence qu'au moment où il les prend en charge.

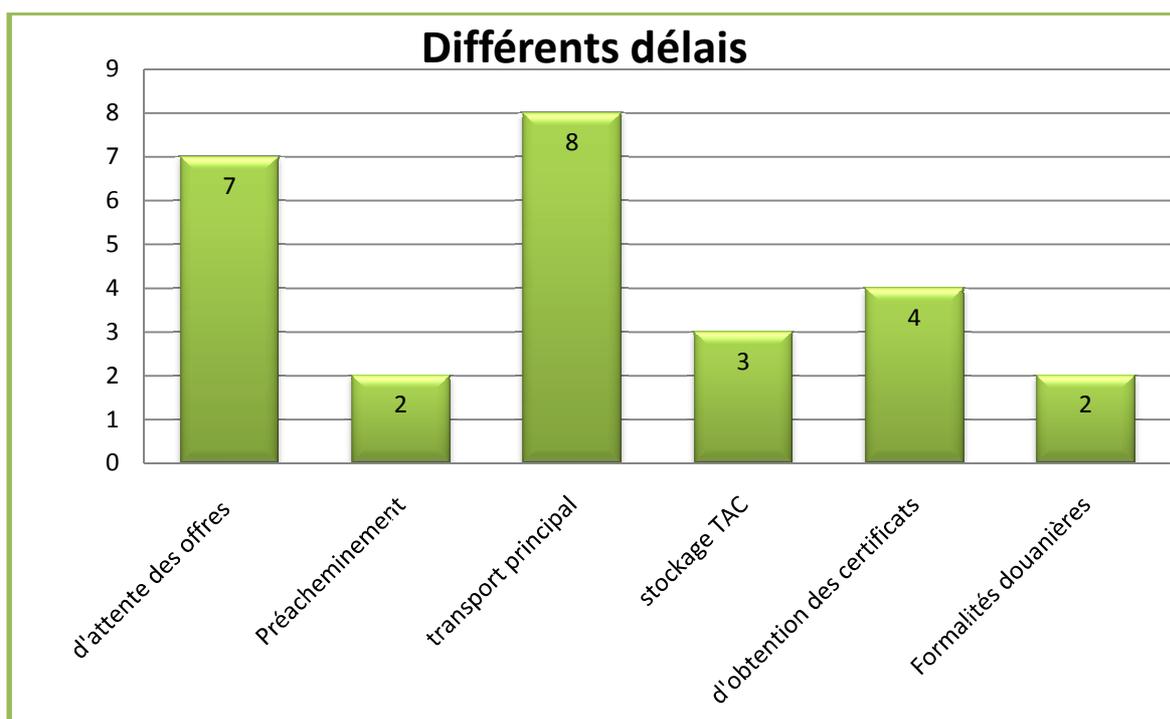
3.1 Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats

Le chapitre 2 de la troisième partie est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats. Il s'agira donc dans ce chapitre de présenter les résultats et de les analyser.

3.1.1 La notion des délais

Le délai est le temps accordé pour faire quelque chose³⁵. C'est un critère significatif en matière de transport et même un élément de compétitivité. Dans le cadre de l'organisation du transport international, nous avons plusieurs délais représentés dans le graphique ci-dessous :

Graphique 1 : Classification des différents délais



Source : nos enquêtes

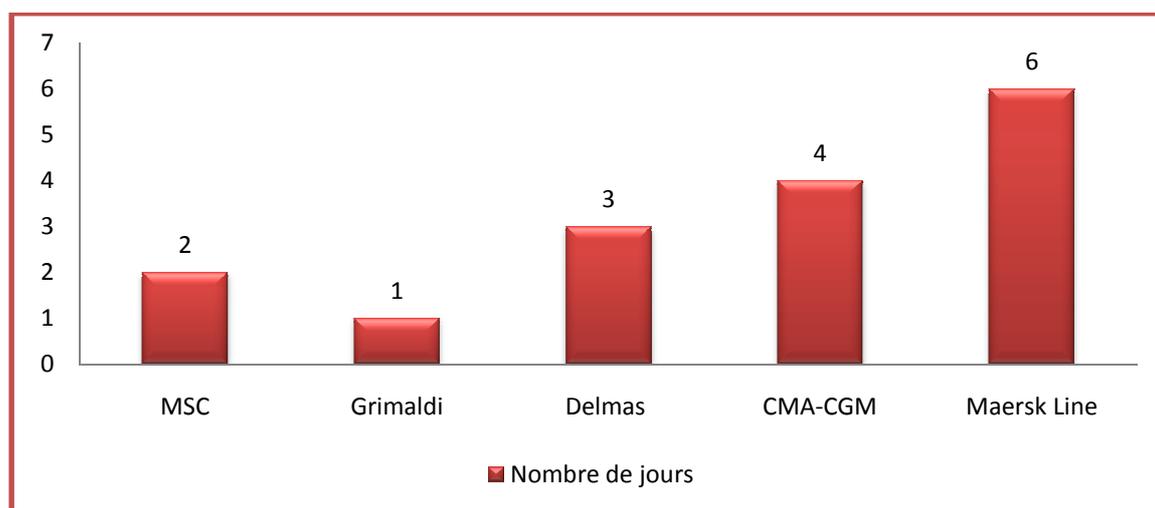
La lecture de ce graphique montre clairement que le délai du transport principal est le plus important d'où la nécessité de choisir un transi-time relativement court. Ce graphique révèle aussi que le délai du pré-acheminement et des formalités douanières sont les plus courts et lorsque l'on fait le cumul des délais, on constate

³⁵ Dictionnaire LE Robert

que l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime est un gouffre de délais. Cela suppose qu'il faudrait étudier chaque délai afin de minimiser les coûts qui s'y seraient associés.

- **Le délai d'attente des offres :** c'est le délai qui court entre l'envoi d'une demande de cotation et la réception de l'offre. Ce délai est non négligeable parce qu'il permet de prévoir le voyage. Généralement lorsqu'on envoie une demande de cotation aux compagnies maritimes, les réponses ne sont pas reçues en même temps. Le graphique ci-dessous classe les compagnies en fonction de leur rapidité à répondre à une offre.

Graphique 2 : Classification compagnies qui répondent rapidement aux demandes de cotation



Source : nos enquêtes

Sur l'axe des abscisses, nous avons les différentes compagnies maritimes à qui les demandes de cotation sont adressées et sur l'axe des ordonnées le nombre de jours mis par ces compagnies pour répondre à la demande. Ce graphique montre clairement que Grimaldi est l'entreprise la plus performante parce qu'elle met un jour pour répondre à la demande de cotation. Par contre, Maersk Line est la moins performante du fait qu'elle met six jours pour répondre à la demande de cotation envoyée.

En matière de transport, la rapidité est un avantage indéniable. La première offre reçue est automatiquement examinée en attendant de recevoir d'autres offres.

- **Le délai du pré-acheminement** : c'est temps que met un camion pour rapprocher la marchandise à transporter du lieu d'emportage au terminal à conteneur. Ce délai peut compromettre le délai du transport principal compte tenu de leur dépendance. Donc, toutes les précautions doivent être prises par le transporteur routier pour éviter toute action compromettante. Il faut aussi rappeler que le délai du pré-acheminement dépend aussi de la distance et de la nature de la marchandise. Généralement, le délai du pré-cheminement est d'un jour ;
- **Le délai du transport proprement dit (*transit-time*)** : c'est le temps de voyage d'un port à un autre. Le délai de transport est souvent de 05 à 14 jours. Le transi-time est un critère extrêmement important à une époque où les navires sont attendus au port non plus au jour, mais à l'heure près. Un transporteur vendra ses services d'autant plus cher que son transit-time sera court (et respecté). Pour assurer à ses clients un transport, un transitaire devra démontrer sa bonne connaissance des transi-times et mettre sa confiance dans un transporteur soucieux de respecter son *schedule*³⁶ . Aujourd'hui la moindre négligence dans le respect du contrat de transport, au niveau des délais notamment, donne lieu à des pénalités commerciales et bien évidemment à une migration rapide des clients vers des intermédiaires plus faibles. Le transit-time pèse beaucoup dans la balance lorsque l'on choisit une compagnie maritime pour un transport principal;
- **Les délais d'attente du (des) moyens de transport** : ils peuvent être très pénalisants sur certaines destinations mal desservies, ou pour lesquelles la fréquence de départ (de navires) est très faible. Ces délais sont souvent très courts pouvant aller de 01 à 03 jours. Ces délais d'attente peuvent aussi être très longs si la compagnie choisie ne dispose pas d'une flotte considérable. Donc le choix de la compagnie va dépendre de sa flotte, mais de l'état de ses engins ;

³⁶ Il s'agit d'un document d'information client établi pour le service commercial de l'agence maritime. Les données de base lui sont fournies par l'armateur. Y figurent les différentes dates d'arrivée (ETA) et de départ (ETD) du bateau par voyage et par port d'escale.

- **Les délais nécessaires pour l'obtention des certificats :** sans les certificats, les marchandises ne peuvent pas voyager donc, écourter les délais d'obtentions permet non seulement d'expédier à temps, mais aussi de faire face à d'éventuels changements. Les certificats qui posent problèmes sont souvent ceux délivrés par les ministères. Les délais d'obtention peuvent aller de 2 à 10 jours selon la nature de la marchandise.
- **Les délais nécessaires aux formalités douanières :** ils sont en partie fonction du mode de transport et de l'itinéraire choisis, et ils peuvent dans certains cas dépasser le délai de transport. Ils sont relativement courts à l'exportation compte tenu du circuit douanier simplifié.

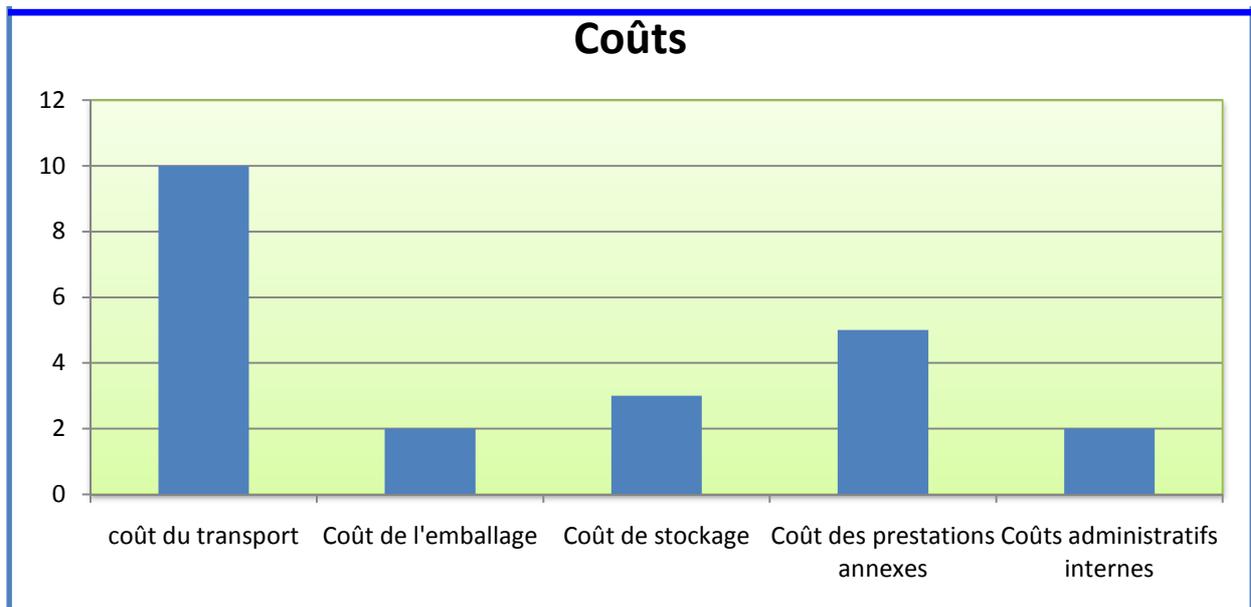
Tous ces délais évoqués plus haut jouent beaucoup sur la compétitivité d'une entreprise et sur son image. D'où l'importance de veiller à écourter ces délais afin d'être toujours performant sur le marché.

3.1.2 La notion des coûts

Le coût est la somme que coûte quelque chose³⁷. Les coûts peuvent prendre une proportion considérable s'ils ne sont pas maîtrisés. Pour constituer une base de comparaison efficace, il importe de prendre en compte tous les éléments de coûts sur lesquels influe la solution choisie. Il s'agit de considérer le coût de transport proprement dit, le coût de l'emballage, le coût de stockage, le coût des prestations annexes, voire les coûts administratifs internes. Tous ces coûts doivent être appréciés de manière rationnelle pour ne pas qu'ils prennent des proportions considérables. Le graphique ci-dessous donne un aperçu sur l'ensemble des coûts.

³⁷ Dictionnaire Larousse Maxipoche 2008

Graphique 3 : classification différents coûts



Source : nos enquêtes

Le graphique ci-dessus illustre les différents coûts à prendre en compte en matière d'organisation de transport. D'après ce graphique le coût de transport est le plus important donc il va de soi que ce coût doit être bien évalué et bien étudié. *A contrario*, le coût de l'emballage et les coûts administratifs sont les moins importants, mais cela ne suppose pas que ces coûts doivent être négligés. Les coûts se repartissent comme ci-dessous :

- **Coût du transport** : Le coût du transport ou le coût de transport représente la dépense nécessaire pour acheminer un bien de son lieu de production (usine, plateforme pétrolière, etc.) à son lieu de consommation. Le coût du transport doit être apprécié bien entendu de bout-en-bout, c'est-à-dire en incluant le pré et le post-acheminement. Il importe donc d'être sensible au fait que les économies réalisées sur le transport principal peuvent parfois être annulées par un transport accessoire difficile, entraînant des ruptures de charge plus nombreuses. Tout comme le transit-time, le coût du transport est important dans la mesure où il va déterminer le prix de vente à destination, mais aussi la compétitivité de l'entreprise. Les éléments qui permettent de déterminer le coût du transport sont :
 - la distance à parcourir ;

- le moyen utilisé ;
 - le type d'expédition : conventionnel ou conteneur ;
 - la nature de la marchandise ;
 - la quantité transportée, qui peut être en poids (tonne), volume (m3), unités de conditionnement (palettes, sacs, etc.)
- **Coût d'emballage** : il doit être adapté au niveau des risques que la solution retenue fait courir à la marchandise. En cas d'utilisation successive de plusieurs modes, ce niveau de risque doit être évalué lors de l'opération la plus dangereuse pour la marchandise : transport ou rupture de charge. L'emballage par excellence est le conteneur et très souvent son coût est intégré dans le prix du transport.
 - **Coût du stockage** : le coût de stockage sera d'autant plus important que le conteneur passera plus de temps dans un terminal à conteneur. Donc, il faudrait veiller aux délais de transport principal et de pré-acheminement pour ne pas occasionner des coûts de stockages assez élevés.
 - **Coût des prestations annexes** : ce sont des coûts qui vont de l'obtention des certificats, aux formalités douanières et portuaires. Ces coûts sont importants dans la mesure où leur mauvaise appréciation occasionne des surcoûts. La recherche de l'optimum est l'idéale pour le chargeur, mais aussi pour son client.
 - **Coûts administratifs internes** : ce sont des coûts engendrés par l'organisation et le suivi des opérations de transport, mais aussi des coûts liés au transfert d'information.

3.1.3 La notion de sécurité

Élément important en matière d'organisation du transport, la sécurité doit être de mise. C'est évidemment un critère essentiel, car il conditionne largement l'image de l'entreprise. Elle peut être évaluée sous deux angles :

- La sécurité de la marchandise pendant le transport, dont le niveau dépend principalement de la solution technique retenue, et particulièrement du nombre

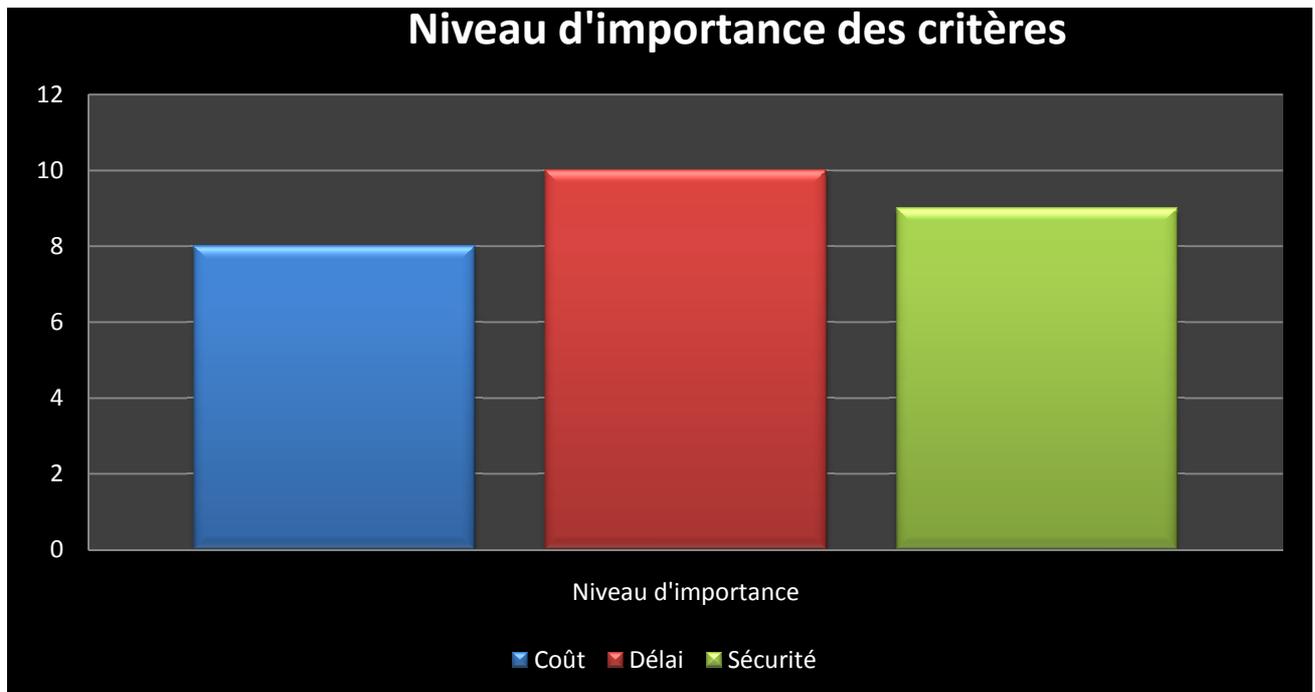
de ruptures de charge et des manutentions. Donc bien choisir son itinéraire se révèle important, mais aussi limiter les ruptures de charge ;

- La sécurité des délais, c'est-à-dire la probabilité de retard dans la livraison.

3.1.4 Combinaison des critères

Du fait de l'importance croissante, au plan industriel comme au plan commercial, du respect des délais de livraison, on a vu se développer des prestations de transport à délai garanti afin de pallier l'insuffisance de la responsabilité pour retard prévue par les conventions internationales de transport. La sécurité prise entièrement doit être la règle d'or lors des opérations de transport.

Graphique 4 : Niveau d'importance des critères



Source : nos enquêtes

Ce graphique classe sur une échelle de 1 à 12 le niveau d'importance des critères. Le critère le plus important est le délai compte tenu de l'importance que ce critère regorge. Le critère coût, malgré la troisième place qu'il occupe est non négligeable du fait de sa mauvaise appréciation qui peut entraîner des surcoûts. La sécurité doit être parfaitement intégrée dans une solution de transport.

3.1.5 La notion de qualité

La qualité s'entend ici par la qualité du service. Quelques repères permettent de vérifier si le service est bon ou médiocre : un service douane qui fonctionne correctement dédouane rapidement et obtient rapidement les documents visés par la douane. Un service transport efficace livre le jour dit et à l'heure dite. Le retard de livraison et pertes de documents, incidents et contentieux douaniers sont autant de contre-performances, de même que navire manqué par la marchandise. C'est pourquoi la qualité du service doit être mesurée. Pour ce faire, le recours aux indicateurs clés de performance ou *Key performance indicators* se révèle nécessaire. En effet, les indicateurs de performance permettent de mesurer l'activité d'une entreprise afin de l'améliorer. Nous nous emploierons à citer quelques-uns :

KPI 1: coût ; KPI 2 : délai ; KPI 3 : satisfaction du client ; KPI 4 : Qualité du service

3.1.6 La notion de traçabilité

La traçabilité a été définie en 1987 par la norme NF EN ISO 8402 comme "l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité (processus, produit, organisme voire personne) au moyen d'identification enregistrées».

On peut distinguer ainsi deux types de traçabilité :

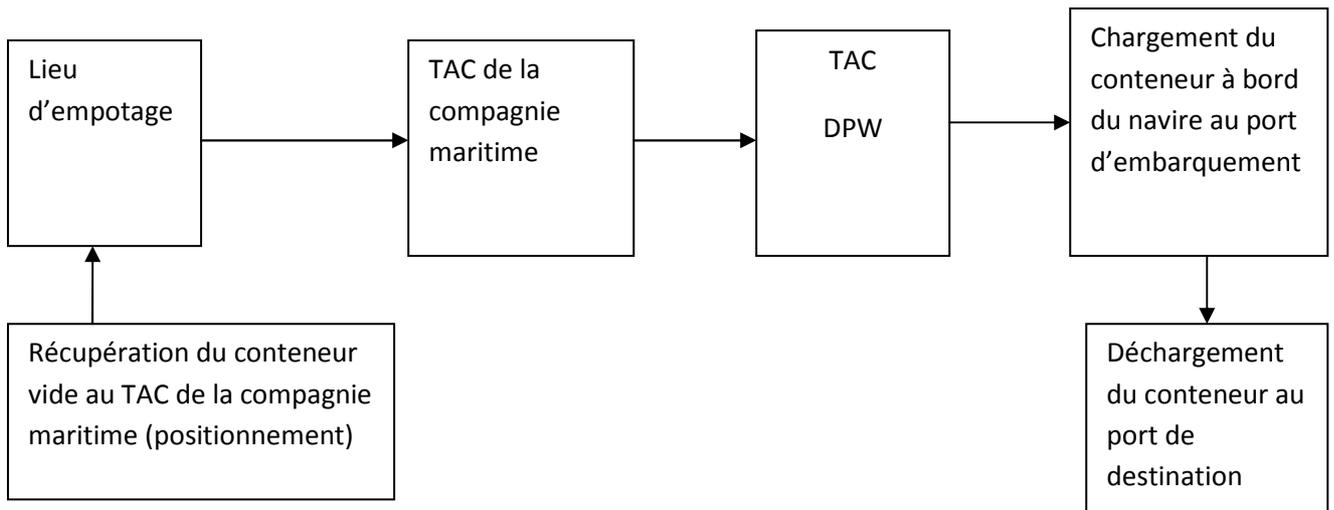
- la traçabilité logistique (*Tracking*) : elle correspond à un suivi quantitatif. Elle permet de localiser un conteneur, déterminer les destinations et les origines. Cela permet de savoir si le conteneur a subi un transbordement ou pas, mais aussi de toujours disposer des informations relatives à l'expédition ;
- la traçabilité produit (*Tracing*) : elle permet de reconstituer qualitativement le parcours des produits. On l'utilise pour rechercher les causes d'un problème qualité : en amont si l'incident a pu se produire chez le fournisseur ; ou en aval si l'incident a pu se produire lors du transport, par exemple.

La traçabilité est une exigence à appréhender efficacement pour optimiser le fonctionnement et la performance de l'entreprise. Le système traçabilité doit être un outil indispensable pour identifier les failles des processus, obtenir rapidement les causes d'un dysfonctionnement process.

3.1.7 La notion de logistique intégrée

La logistique intégrée n'est rien d'autre que l'intégration des flux physiques, flux d'informations et flux administratifs. Ces flux sont représentés de la manière suivante :

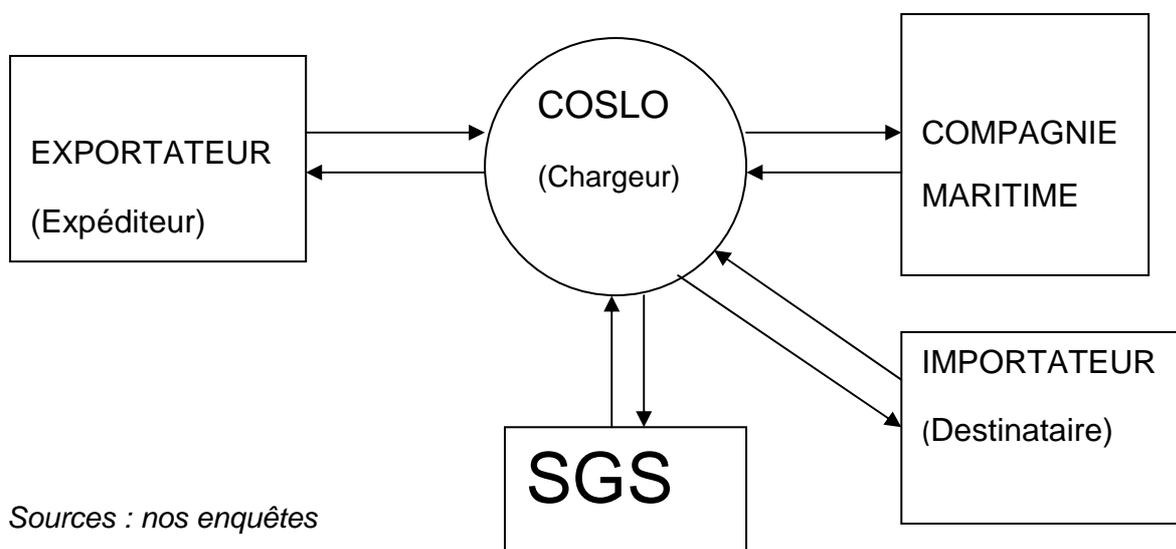
Figure 1 : Flux physiques



Source : nos enquêtes

Cette figure retrace les flux physiques depuis la récupération du conteneur vide au TAC de la compagnie maritime pour une opération d'emportage, jusqu'au déchargement du conteneur au port de débarquement. La flèche est à sens unique parce qu'il n'y a échange pas de marchandise.

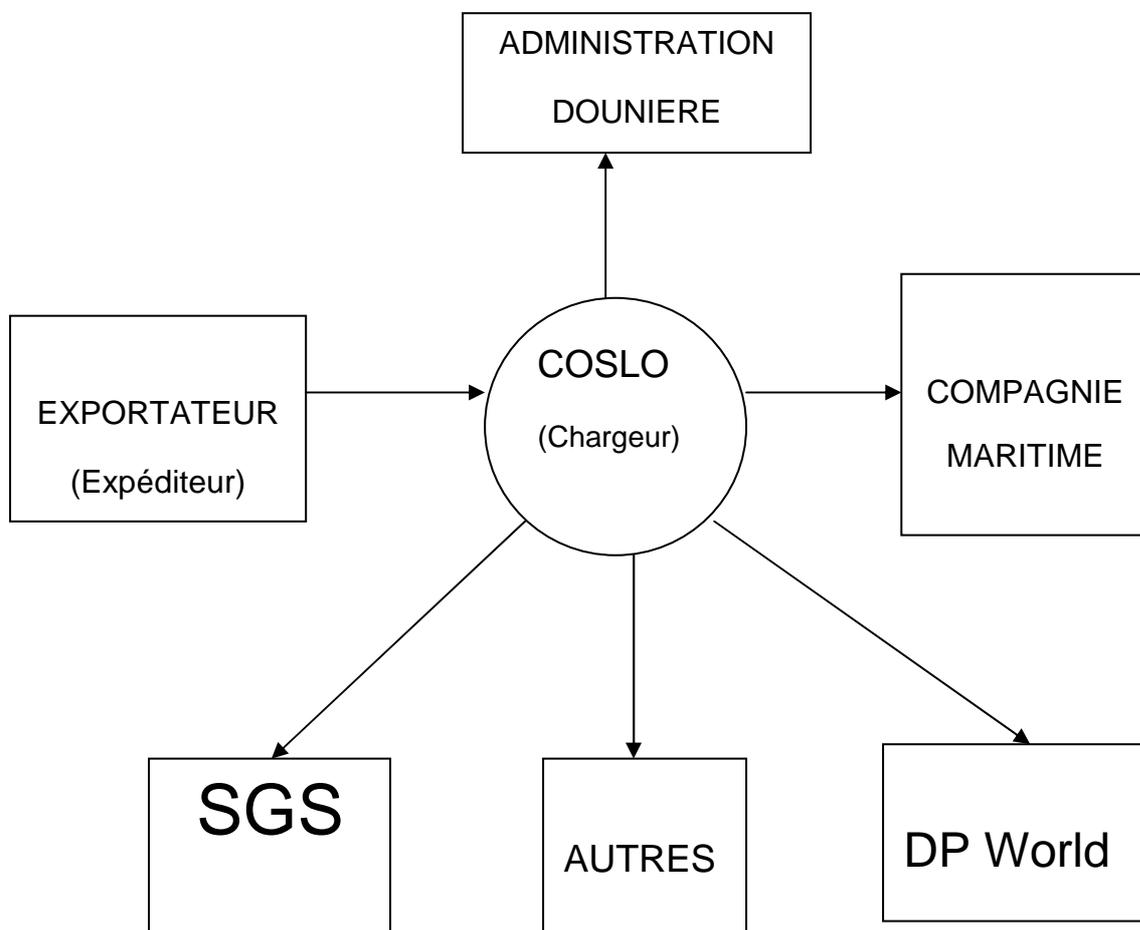
Figure 2 : Flux d'informations



Sources : nos enquêtes

Cette figure donne un aperçu de l'ensemble des informations échangées entre les entreprises. COSLO se trouve au centre (hub) parce qu'elle est actrice principale de toutes les opérations. Avec l'exportateur, ils s'échangent des informations relatives à la marchandise et aux conditions d'exportations ; avec la compagnie maritime, c'est beaucoup plus des informations liées au positionnement, la date de départ effective du navire ; avec la SGS se sont des informations liées à l'inspection et enfin avec l'importateur se sont des informations orientées expédition : date d'arrivée des conteneurs, transmission du BL.

Figure 3 : Flux financiers



Sources : nos enquêtes

L'ensemble des flux financiers représentés sur la figure ci-dessus fait état des échanges financiers qui s'effectuent entre les compagnies. Il n'y a que l'exportateur qui paie à COSLO les frais de prestation. Par contre, COSLO est le débiteur des autres compagnies telles que DP W, SGS, la compagnie maritime, l'administration douanière.

En somme, la logistique intégrée doit être le moteur de l'organisation du transport international. En effet, le pilotage des flux doit se faire d'une manière synchronisée. Celui-ci s'appuie sur des processus collaboratifs, des systèmes d'informations de plus en plus automatisés aux interfaces et aux ruptures de charge.

3.1.8 La notion d'intervenant

Les intervenants sont ceux interviennent dans le cadre de l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime. Parmi les intervenants, on distingue les mandataires et les commissionnaires.

3.1.8.1 Mandataires et commissionnaires

3.1.8.1.1 Différences sur le plan de la responsabilité

- Le mandataire doit conseil et diligence à son donneur d'ordre : en particulier, s'il s'est produit des avaries, il doit faire les réserves dans les formes prévues pour préserver les recours de son mandant, mais là s'arrête son obligation de diligence. La preuve de la faute du mandataire incombe au mandant.
- Le commissionnaire de transport international devrait, par son appellation, répondre à la définition du commissionnaire.

Tableau 2 : comparaison entre mandataire et commissionnaire

Mandataire	Commissionnaire
<ul style="list-style-type: none">■ il exécute les ordres de son mandant■ il n'a pas le choix des sous-traitants■ il n'est pas responsable de leurs fautes■ Il répond d'une obligation de moyens	<ul style="list-style-type: none">■ il ordonne, et coordonne le transport des marchandises.■ il choisit ses sous-traitants■ il est responsable de leurs fautes■ il répond d'une obligation de résultat.

Source : D. Chevalier, F. Duphil, *LE TRANSPORT, gérer les opérations de transport de marchandises à l'international*, éditions FOUCHER, Vanves, 2004

3.1.8.1.2 Différences sur le plan des activités

La profession de transitaire recouvre de très multiples facettes. Il existe cependant une constante dans ses occupations : le terme transitaire est toujours au service des marchandises. Le terme “transitaire” ne figure pas dans le code de commerce. C’est une appellation commune recouvrant différents types d’activités, qu’il importe de distinguer.

L’énumération à suivre n’est pas exhaustive. D’autres professions de prestations de services sont principalement orientées vers les transporteurs, dont ils sont des fournisseurs : consignataires du navire (encore appelés “agents de ligne” ou “agents généraux”), courtiers maritimes, courtiers d’affrètement fluvial, entrepreneurs de manutention, etc.

3.1.9 Analyse SWOT

L’analyse SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunities – Menaces) est un outil d’analyse stratégique. Il combine l’étude des forces et des faiblesses d’une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d’aider à la définition d’une stratégie de développement.

Le but de cette analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les effets des faiblesses et des menaces.

Tableau 3 : analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ■ Personnel jeune et dynamique ; ■ Environnement de travail stable ; ■ Bonne connaissance des procédures douanières ; ■ Bonne gestion des opérations logistiques ■ Équipement informatique de dernière génération ; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Positionnement géographique ; ■ Absence d'un service commercial dynamique ; ■ Management centralisé ; ■ Manque de données statistiques ; ■ Non-maitrise des coûts des opérations ; ■ Non-disponibilité des informations relatives à l'expédition à temps ; ■ Flotte insuffisante.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ■ Croissance économique prévisionnelle de 4,9 % pour l'année 2013 ; ■ Environnement politique stable ; ■ Environnement technologique favorable. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concurrence accrue ; ■ Crise économique ; ■ Contraintes environnementales.

Source : nos enquêtes

3.2 Chapitre 3 : Solutions et recommandations

Ce dernier chapitre de notre mémoire nous permet de proposer des recommandations voire des solutions aux différents problèmes recensés. Ceci, dans l'optique de contribuer à l'amélioration de la qualité du service de COSLO et donc, pour gagner davantage des parts de marché. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous allons formuler des recommandations et solutions liées l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime et, dans un deuxième temps des recommandations et solutions liées au fonctionnement de l'entreprise et enfin des recommandations et solutions liées au développement des activités de l'entreprise.

3.2.1. Solutions et recommandations liées à l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime

- Disposer de toutes les informations relatives à la marchandise, c'est-à-dire le poids, la dénomination commerciale à temps, mais aussi les informations concernant le destinataire ;
- Vérifier que la marchandise à exporter ou à importer ne souffre d'aucune restriction, cela va permettre de ne pas immobiliser les conteneurs déjà empotés au terminal à conteneur, pour ainsi éviter des coûts de stockage supplémentaires ;
- Évaluer l'ensemble des coûts pour pouvoir déterminer "l'assiette" de la rémunération ;
- Envoyer les demandes d'inspection à la SGS à temps pour éviter tout retard ou encore report ;
- Connaître le coût de chaque opération ;
- S'assurer que la quantité des marchandises à empoter est disponible pour ne pas immobiliser les camions au lieu d'empotage ;

- Faire un plan de chargement pour connaître le nombre de sacs qu'un conteneur peut contenir. Ce plan doit être effectué selon la matrice ci-dessous :

Tableau 4 : Matrice d'un plan de chargement

Dimensions sacs \ Dimensions conteneurs	Dimensions conteneurs		
	Longueur	largeur	hauteur
Longueur	L / L (1)	l / L (2)	h / L (3)
largeur	L / l (4)	l / l (5)	h / l (6)
hauteur	L / h (7)	l / h (8)	h / h (9)

N

Nous pouvons avoir six possibilités de chargement :

- (1) x (5) x (9) = n^{38} : ce chargement signifie longueur du conteneur sur longueur des sacs ; largeur du conteneur sur largeur des sacs ; hauteur du conteneur sur hauteur des sacs ;
- (2) x (6) x (7) = n
- (3) x (4) x (8) = n
- (4) x (2) x (9) = n
- (5) x (3) x (1) = n
- (6) x (8) x (1) = n

N.B : la réponse de n le plus grand sera le plan de chargement optimal.

- Établir un plan d'expédition lorsque la quantité à exporter est énorme. Ce plan va comprendre les ETD et ETA des navires, le nombre de conteneurs, la quantité à exporter, le nom du navire et la destination.

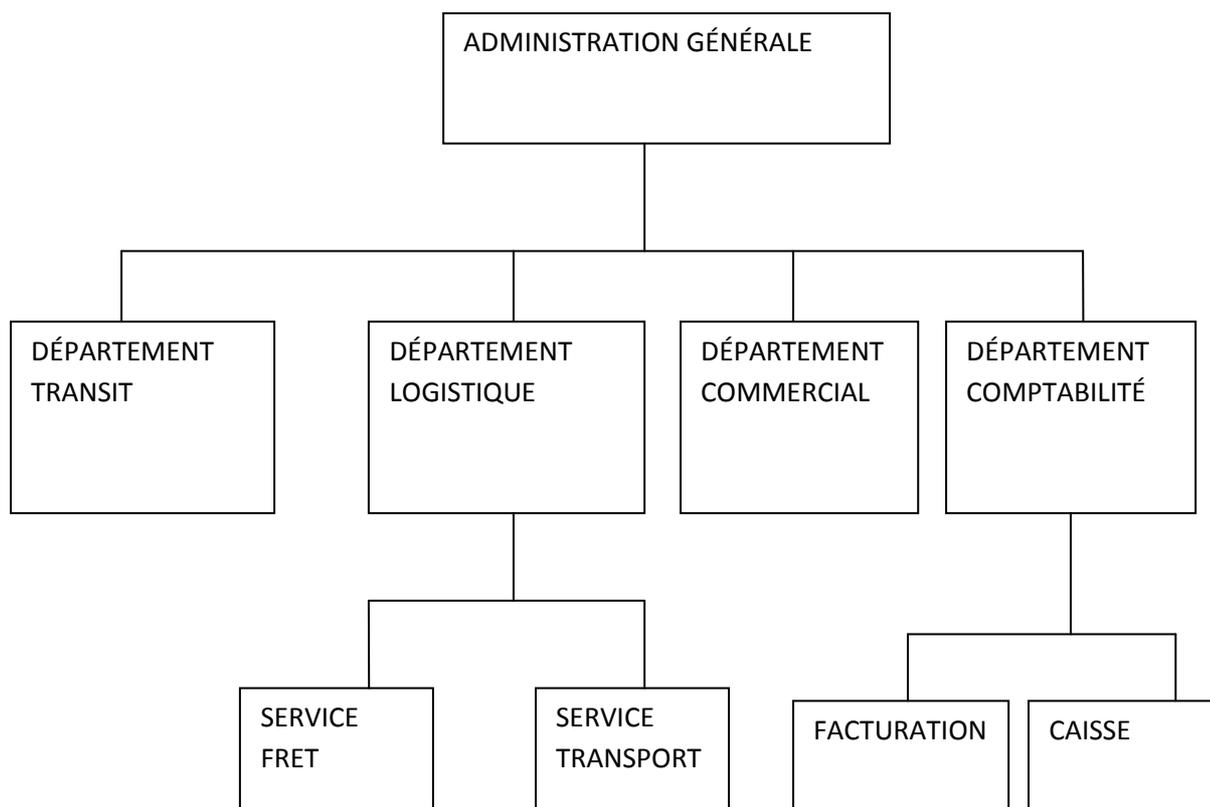
3.2.2. Solutions et recommandations liées au fonctionnement de l'entreprise

- Revoir le positionnement géographique de l'entreprise. En effet, le Centre commercial Central Park étant déjà en soi inaccessible étouffe, la visibilité de l'entreprise ce qui peut compromettre sa notoriété voire sa visibilité par les

³⁸ n = inconnu. Il ne peut être déterminé qu'avec les vraies dimensions

acteurs. Donc, nous pensons qu'il serait judicieux de penser à trouver un local dans le court terme pour permettre à l'entreprise d'être beaucoup plus visible et attractive ;

- Pratiquer un management décentralisé, qui consiste à répartir le pouvoir en dehors de la direction qui se trouve au sommet de la hiérarchie. Décentraliser permettrait de développer la participation, et de favoriser l'initiative et la créativité. La décentralisation améliore la qualité des décisions prises et motive le personnel.
- Organiser des réunions de mise au point, de préférence chaque mois pendant lesquelles les dysfonctionnements seront notés, les réclamations du personnel seront prises en compte. Ces réunions vont non seulement permettre de faire une évaluation à mi-parcours, mais aussi de se rendre compte des réalités conjoncturelles et de remédier à cela.
- Mettre en place un système d'évaluation du personnel. Cette évaluation doit être objective pour qu'elle ne souffre d'aucune ambiguïté, mais aussi sanctionnée par une reconnaissance du mérite ; au cas contraire par un accompagnement pour rendre l'entreprise plus performante;
- Exiger de chaque employé un rapport d'activité annuel pour avoir des données chiffrées dans l'entreprise. Ce rapport devrait contenir l'ensemble des activités réalisées, les problèmes voire des difficultés rencontrés et enfin des suggestions ou recommandations. Cela va permettre d'inscrire l'entreprise dans une démarche qualité ;
- Promouvoir une politique de formation du personnel pour toujours s'adapter au changement imposé par le monde de l'entreprise. Il peut s'agir d'une formation en anglais ainsi que dans le domaine des Technologies de l'information et de la communication.
- Réaménager l'organigramme de l'entreprise. En effet, nous pensons qu'il y a trop de services alors que l'on peut les regrouper et les harmoniser comme suit :



3.2.3. Solutions et recommandations liées au développement des activités de l'entreprise

- Revoir le Service commercial pour lui conférer sa mission première qui est le développement économique de l'entreprise par l'acquisition des parts de marché. Nous pensons qu'il faudrait dans un premier temps renforcer le personnel et dans second temps mettre les moyens nécessaires pour le rendre fonctionnel. Ce service commercial devrait avoir des objectifs, des indicateurs de performance pour améliorer son activité ;
- Pratiquer la prospection physique, c'est-à-dire prendre des rendez-vous avec des responsables des entreprises qui sont susceptibles de travailler avec COSLO, pour les convaincre afin de proposer un service de qualité, et ce, à un coût raisonnable ;

- Élaborer un questionnaire que vous allez envoyer de préférence à la fin de chaque année chez les clients pour avoir leurs avis sur le service que vous leur offrez. Cela permettrait d'améliorer la qualité du service ;
- Mettre en place une politique de communication interne et externe pour faire connaître l'entreprise.

En fin d'analyse de notre travail qui traitait l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime, il en ressort plusieurs points importants :

La combinaison des critères coût-délai-sécurité, permet de fournir un service de qualité, mais il est exceptionnel qu'une solution, dans une situation donnée, se révèle la plus performante sur les trois critères de coût, de délai et de sécurité : de façon générale, la vitesse et la sécurité se paient. Le problème en matière de choix dans les opérations de transport est donc d'un compromis, de la recherche d'un optimum. D'autant que les conséquences d'un mauvais choix ou d'une non-maitrise du transport vont au-delà du simple coût.

En plus, il est nécessaire de connaître des acteurs du transport international, de maîtriser les procédures import-export et enfin d'avoir une expertise ou encore par une compétence avérée. L'expertise est très importante parce qu'elle permet au prestataire de transport de réagir efficacement aux changements qui peuvent advenir lors des opérations de transport, mais aussi de répondre efficacement aux attentes de ses clients.

Les différentes étapes qui vont de la préparation de la marchandise à la livraison nécessitent une coordination et une planification. La coordination permettra de faire face aux imprévus, mais aussi de diligenter les opérations. La planification, quant à elle, permettra l'affectation des ressources pour chaque opération.

Les difficultés majeures liées à cette opération résident dans l'obtention des documents d'expédition, dans la coordination des opérations, dans la maîtrise des coûts, et dans la gestion administrative des flux d'informations.

Mais pour palier à tout cela et fournir un service de qualité aux clients il faut, avoir un personnel compétent, capable de gérer des opérations de bout en bout, avoir la maîtrise des opérations pour lesquelles on s'engage, savoir opérer des choix pertinents.

Enfin, l'organisation du transport international des marchandises par voie maritime présente plusieurs défis notamment l'optimisation des coûts, le respect des délais et la sécurité des marchandises transportées. Et les enjeux sont notamment l'élargissement du portefeuille clients, mieux encore la fidélisation des clients. En effet, bien réaliser cette opération ouvre des perspectives pour d'autres opérations.

Par contre, un échec ou encore une mauvaise réalisation condamne l'entreprise dans un cercle vicieux.

Références bibliographiques

- ✓ D. Chevalier, F. Duphil, *LE TRANSPORT, gérer les opérations de transport de marchandises à l'international*, éditions FOUCHER, Vanves, 2004

- ✓ Michel SAVY, *Le transport de marchandises*, éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2007

- ✓ j. Paveau, F. Duphil, A. Barelier, L. Gervais, L. Grataloup, G. Kuhn, C. Lévy, C. Nestorovic, M. Paveau, J-M. Sarhan, *EXPORTER*, éditions FOUCHER, Vanves, 2005.

- ✓ Lamy Transport, édition, 2009

- ✓ Rapport du secrétariat de la CNUCED portant sur *l'Étude des transports maritimes 2008*

Webographie

- ✓ www.logistiqueconseil.org

- ✓ www.wk-transport-logistique.fr

- ✓ www.tehno-science.net

- ✓ www.interex.fr

- ✓ www.dacodoc.fr

Liste des annexes

- I. Organigramme
- II. Guide d'entretien
- III. Photo arachides décortiquées
- IV. Photo opération d'empotage
- V. Photo sacs d'arachides
- VI. Bill of lading
- VII. Certificat d'origine
- VIII. Certificat d'analyse
- IX. Certificat de fumigation
- X. Certificat phytosanitaire
- XI. Certificat de qualité
- XII. Déclaration en détail

Lexique

Acheminement intérieur (*Inland haulage*) : fraction non maritime d'un transport multimodal précédant la partie maritime.

Acheminement par chargeur (*Merchant haulage*) : Désigne le transport terrestre (ou fluvial) précédant ou faisant suite à un transport maritime lorsqu'il est effectué par un tiers (et non par le transporteur maritime) pour le compte du client.

Acheminement par le transporteur (*Carrier haulage*) : Désigne le transport terrestre (ou fluvial) précédant ou faisant suite à un transport maritime qui l'exécute lui-même ou le sous-traite. Concerne en particulier le positionnement du conteneur appartenant aux compagnies de navigation maritime. S'oppose au terme « *merchant haulage*. »

Affrètement : Contrat par lequel un propriétaire ou exploitant d'un navire (le fréteur) s'engage, moyennant la rémunération, à mettre ce navire à disposition d'un tiers (l'affréteur) qui l'utilisera soit pour des transports publics, soit pour le transport de ses propres marchandises, ou qui encore le sous-frétera.

Armateur : Propriétaire, affréteur ou gérant d'un navire qui l'équipe pour son exploitation.

Arrêté de fret (*Booking note*) : Document ayant pour principale fonction de réserver, pour une cargaison donnée, l'emplacement nécessaire dans navire. Ce document s'analyse selon les circonstances et les stipulations contenues, soit comme une charte-partie simplifiée, soit comme un contrat de transport simplifié.

Arrimage : Opération qui consiste à fixer solidement les marchandises à bord du navire.

Chargement : Opération consistant à placer, disposer et assujettir les marchandises sur un navire.

Charges collect : Port dû

Charges prepaid : Port payé

Commissionnaire chargeur : Premier commissionnaire dans une chaîne de transport.

Connaissance abrégé (*Short form*) : Version simplifiée de connaissance qui ne comporte que les conditions particulières et renvoie aux conditions générales du transporteur.

Connaissance complet (*Long form*) : Connaissance sur lequel figure, outre les conditions particulières du transport considéré, la totalité des conditions générales de transport de la compagnie.

Connaissance chef : Exemple de connaissance remis au capitaine.

Connaissance clean : Connaissance sans réserves.

Connaissance direct : Contrat unique, couvrant l'ensemble des transports successifs ; mais dans la pratique, les clauses y figurant soumettent chaque phase du transport à un régime juridique différent (à la différence du connaissance de transport combiné).

Connaissance embarqué : Par opposition au connaissance reçu pour embarquement, il s'agit d'un connaissance constatant le chargement des marchandises à bord du navire.

Connaissance reçu pour embarquement : Connaissance constatant simplement que les marchandises ont été remises au transporteur pour être mises à bord.

Connaissance de transport combiné : le connaissance de transport combiné permet de regrouper sous un seul contrat passé entre le transporteur et le chargeur, et sous un régime juridique unique, les phases successives d'un transport de bout en bout.

Demande de cotation : Elle est établie par le chargeur et transmise à l'agent maritime (représentant de l'armateur pour établissement d'un devis de transport. Elle donne une description détaillée de la marchandise ; du type d'emballage ; le type de transport choisi et la destination finale.

Demande de positionnement : Ce document est établi par booking et adressé à l'acconage pour la mise à disposition d'un conteneur pour un client à export.

Douane : Services administratifs responsables de l'application de la législation douanière et de la perception des droits et taxes et qui sont également chargés de l'application d'autres lois et règlements relatifs, entre autres, à l'importation, au transit et à l'exportation de marchandises.

EVP (Equivalent Vingt Pieds) : Capacité d'un porte-conteneur exprimé en nombre de conteneurs de 20' ; on parle également de TEU (*Twenty Equivalent Unit*).

Expéditeur : Celui qui conclut en son nom le contrat de transport avec le transporteur.

FCL : conteneur chargé plein. Le terme s'applique, en fait, à tout conteneur remis complet à la ligne, ou livré complet par celle-ci, sans son intervention pour l'emportage ou le dépotage des marchandises.

Gerbage : Empilage de charges (colis, sacs, conteneurs).

Handling charges : frais de manutention

Jauge : volume intérieur du navire ; il s'exprime en tonneau (1 tonneau = 100 pieds cubes = 2,83 m³) ou en unité de jauge brute (1 jb = 2,83 m³).

LCL : lot de marchandises occupant un volume moindre que celui offert par le conteneur utilisé.

Port autonome : Etablissement public de l'Etat, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère des transports.

Porte à porte (*Door to door*) : Désigne le trafic de conteneurs remplis sur les lieux de production pour être vidés sur les lieux de consommation.

Porte à quai (*Door to pier*): Désigne le trafic de conteneurs remplis sur les lieux de production pour être livrés dans un terminal (à quai).

Transbordement : Transfert de la cargaison d'un navire à bord d'un autre navire.

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des graphiques	
Liste des figures	
Liste des sigles et abréviations	
Introduction.....	1
Première partie : Cadres théorique et méthodologique	
1.1 Chapitre 1 : Cadre théorique.....	4
1.1.1 Contexte de l'étude.....	4
1.1.2 Problématique.....	4
1.1.3 Revue critique de la littérature.....	10
1.1.4 Clarification des concepts.....	12
1.1.5 Objectifs de recherche.....	17
1.1.6 Hypothèses de recherche.....	17
1.1.7 Pertinence du sujet.....	18
1.2 Chapitre 2 : Cadre méthodologique.....	19
1.2.1 Techniques de collecte des données.....	19
1.2.2 Instruments de collecte des données.....	19
1.2.3 Technique d'analyse des données.....	20
1.2.4 Difficultés rencontrées.....	20
Deuxième partie : Présentation de la zone d'étude	
Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Sénégalaise de Logistique.....	21
2.1.1. Historique.....	21

2.1.2. Activités.....	22
2.1.3. Organisation.....	22
2.1.4. Analyse de l'environnement.....	23
2.1.4.1. Environnement macro-économique.....	23
2.1.4.1.1. Environnement géographique.....	23
2.1.4.1.2. Environnement politique.....	23
2.1.4.1.3. Environnement juridique.....	24
2.1.4.1.4. Environnement économique.....	24
2.1.4.2. Environnement micro-économique.....	25
2.1.4.2.1. L'offre.....	25
2.1.4.2.2. La demande.....	25
2.1.4.2.3 La concurrence.....	25
Chapitre 2 : Environnement du transport international des marchandises par voie maritime.....	26
2.2.1 Législation.....	26
2.2.1.1 La convention de Bruxelles et les protocoles modifiants.....	26
2.2.1.2 Les règles de Hambourg.....	26
2.2.1.3 Les règles de Rotterdam.....	27
2.2.1.4 Les Conférences maritimes.....	28
2.2.1.5 Les pools, consortiums et alliances.....	29
2.2.2 Les techniques du transport maritime.....	29
2.2.2.1 Les types de navires.....	29
2.2.2.1.1 Les navires spécialisés.....	29
2.2.2.1.2 Les navires non spécialisés.....	30
2.2.2.2 Les équipements portuaires.....	32
2.2.3 Les différents types d'expéditions.....	32
2.2.4 Le contrat de transport.....	33

2.2.4.1 Les parties au contrat de transport.....	33
2.2.4.1.1 Obligations du chargeur.....	33
2.2.4.1.2 Obligations du transporteur.....	34
2.2.5 Les documents.....	35
2.2.5.1 Le connaissement maritime.....	35
2.2.5.2 Les différentes formes de connaissements.....	35
2.2.6 Tarification.....	36
2.2.6.1 Le fret de base.....	36
2.2.6.1.1 Fret de base pour les marchandises conventionnelles.....	36
2.2.6.1.2 Fret de base pour les conteneurs.....	36
2.2.6.1.3 Fret de base pour le trafic roulier.....	37
2.2.6.2 Correctifs.....	37
2.2.6.2.1 Correctifs conjoncturels.....	37
2.2.6.2.2 Correctifs appliqués en permanence.....	38
2.2.6.3 Ristournes.....	38
2.2.7 Les liner-terms.....	38
2.2.7.1 De bord à bord.....	38
2.2.7.2 De bord à sous-palan.....	39
2.2.7.3 De sous-palan à sous-palan.....	39
2.2.7.4 De sous-palan à quai.....	39
2.2.7.5 De quai à quai.....	39
Chapitre 3 : Organisation du transport international des marchandises par voie maritime.....	40
2.3.1 Recherche de la meilleure offre du transport.....	40
2.3.1.1 Demande de cotation.....	40
2.3.1.2 Réception des offres.....	40
2.3.1.3 Choix de la meilleure offre.....	40

2.3.2 Réserve de booking.....	41
2.3.3 Confirmation de booking.....	41
2.3.4 L'opération d'emportage.....	41
2.3.5 Pré-acheminement.....	41
2.3.6 Instructions de B/L.....	42
2.3.7 Bill of lading.....	42
2.3.8 Préparation des documents d'expédition.....	42
2.3.9 Formalités douanières.....	43
2.3.10 Formalités portuaires.....	44
2.3.11 Transport principal par voie maritime.....	44

Troisième partie : Cadre analytique

Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats.....	45
3.1.1 La notion des délais.....	45
3.1.2 La notion des coûts.....	48
3.1.3 La combinaison des critères.....	50
3.1.4 La notion de sécurité.....	51
3.1.5 La notion de qualité.....	52
3.1.6 La notion de traçabilité.....	52
3.1.7 La notion de logistique intégrée.....	53
3.1.8 La notion d'intervenant.....	55
3.1.8.1 Mandataires et commissionnaires.....	55
3.1.8.1.1 Différences sur le plan de la responsabilité.....	55
3.1.8.1.2 Différences sur le plan des activités.....	56
3.1.9 Analyse SWOT.....	56
Chapitre 2 : Solutions et recommandations.....	58
3.2.1 Solutions et recommandations liées à l'organisation du transport international par voie maritime.....	58

3.2.2 Solutions et recommandations liées au fonctionnement de l'entreprise.....	59
3.2.3 Solutions et recommandations liées au développement des activités de l'entreprise.....	61
Conclusion.....	63
Références bibliographiques	
Webographie	
Liste des annexes	
Lexique	