

INTRODUCTION

Le développement des échanges internationaux liés à la globalisation de l'économie entraîne une accumulation continue du volume de produits transportés par voie maritime que ce soit des expéditions en vrac ou en conteneurs sur de courtes ou longues distances. Le transport maritime dont l'expansion est étroitement liée à celle du commerce international demeure de très loin le mode principal de transport de marchandises dans le monde.

« Quatre vingt dix huit pour cent des échanges empruntent la voie maritime, désignant un volume annuel supérieur à cinq milliards de tonnes ».¹ La mondialisation des activités économiques commande de ne pas se singulariser sur le plan des rapports économiques internationaux. Pour cette raison, le Gouvernement du Sénégal a déjà signé plusieurs Conventions Internationales touchant divers aspects de l'activité maritime notamment la pollution maritime, la sécurité maritime, le jaugeage des navires, les normes de formation des gens de mer ...

La plupart de ces Conventions sont aujourd'hui ratifiées. Il convient donc d'en tenir compte pour éviter les dysharmonies entre cette réglementation internationale et les normes nationales devenues obsolètes en grande partie. Pour cette raison, les Transports maritimes, les Assurances Maritimes, les Ventes Maritimes, les Auxiliaires du Transport,... font l'objet de dispositions plus modernes et mieux adaptées aux exigences actuelles »²

Cette désignation massive entraîne beaucoup de responsabilités dans la phase juridique que technique. Le développement des quantités transportées, de la capacité et de la taille des navires rendront complexes la définition et le partage des responsabilités.

Dans ce cadre pour mieux illustrer l'environnement de l'étude en se basant sur le régime de responsabilité des acteurs, nous nous appuyons sur les hypothèses suivantes pour pénétrer le contexte de l'étude.

¹ Source: UNCTAD secretariat calculations based on UNCTAD Handbook of Statistics database and UN DESA LINK Global Economic Outlook 2007 (May 2007).

² Source: UNCTAD secretariat calculations based on UNCTAD Handbook of Statistics database and UN DESA LINK Global Economic Outlook 2007 (May 2007).

Parler de responsabilité³, c'est évoquer l'organisation du transport, la gestion des risques, la responsabilité des dommages et la résolution des litiges. En ce sens les acteurs de l'acheminement ont la responsabilité de gérer les risques qui doivent être transférés d'une partie à une autre. Comme cas illustratif, comprendre l'obligation qu'a l'expéditeur de connaître les conditions requises à l'exportation. C'est-à-dire avoir des compétences sur la forme juridique de l'exportation, avoir des moyens financiers suffisants, avoir des produits commercialisables, pouvoir emballer adéquatement la marchandise avant le transport.

Parfois le fait de souscrire à une police d'assurance pour la sécurisation du transport principal nous amène à l'étude de la notion d'emballage.

L'emballage a pour but de protéger la marchandise pendant son transport, lors des manutentions et au cours des stockages préliminaires, intermédiaires et terminaux. Son incidence sur la bonne réalisation de l'exportation est considérable. Un emballage insuffisant, mal conçu, incapable de protéger la marchandise, est cause d'avaries et peut provoquer l'échec de l'opération commerciale.

Rechercher les critères d'exploitation du transport maritime, c'est diagnostiquer les moyens de son exploitation à savoir l'ensemble des éléments qui constituent le système de transport maritime. Ce qui implique le choix du mode de transport par rapport aux autres, les moyens et matériels utilisés mais aussi les modalités techniques et juridiques axés surtout sur la législation.

Objectivement faire ressortir le régime juridique du contrat de transport maritime nous pousse à rechercher les bases juridiques de la législation de même que la responsabilité des acteurs dans l'acheminement des marchandises. En droit commun, tout transporteur s'il peut parfois partager sa responsabilité par le biais de clauses contractuelles, est en tout cas entièrement responsable à l'égard des tiers du dommage causé par son activité.

L'activité maritime de par sa complexité ou encore l'expédition maritime n'est pas un simple déplacement de marchandises d'un port à un autre, mais une

³ La Charte-partie est l'acte constituant le contrat d'affrètement .Lamy transport, édition, 2011 :54P

opération dans laquelle le transporteur et son navire sont exposés aux risques envers les parties prenantes au contrat de transport maritime. De ce fait, cette activité doit d'être réalisée par les professionnels du domaine d'où la présence des acteurs tels que le transporteur, le chargeur, le destinataire, le port autonome, la douane et les auxiliaires du transport maritime.

Il est important pour tous les intervenants de maîtriser et de comprendre le comportement du produit depuis le départ des magasins du fournisseur jusqu'à son écoulement dans le marché final. Cela veut dire tout simplement que les chargeurs, exportateurs et autres doivent s'assurer que les marchandises sont mises à la disposition du transporteur dans les meilleures conditions de transport. Aussi il faut qu'il y ait la documentation inhérente en sus conformément aux règlements d'ordre légal, juridique, éthique et environnemental en vigueur. Le transport devra être suffisamment outillé pour contrôler et attester que la marchandise est apte au transport.

L'armateur pour sa part est le propriétaire, l'exploitant ou l'affréteur d'un navire. Son activité est le transport maritime.

En ce qui concerne le régime juridique du transport maritime, il faudrait noter qu'il est régi principalement par deux conventions internationales que nous aurons l'occasion de voir en détail en plus du Code de la Marine Marchande du Sénégal qui ne peut toutefois faire l'objet d'omission.

La responsabilité contractuelle du chargeur est celle issue du contrat de transport qui permet au transporteur de s'engager à déplacer une marchandise d'un point à un autre moyennant un prix spécifié. Pour l'essentiel, les dispositions de la convention de Bruxelles de 1924 et celles de la loi et du décret de 1966 en droit interne français, prévoient une responsabilité du chargeur pour faute prouvée, notamment lorsqu'il manque à son obligation de sincérité et d'exactitude de ses déclarations relatives à la marchandise.

C'est dans la même logique que le Code de la Marine Marchande du Sénégal a quasi entièrement copié de ses dispositions. Il convient de noter que la responsabilité du chargeur (expéditeur dans le principe) peut se doubler de l'irresponsabilité du transporteur pour les dommages subis par cette marchandise.

Il est entendu que la responsabilité du transporteur en vertu des règles de Hambourg de 1978 est fondée sur le principe de la présomption de la faute ou de la négligence présumée. Cela signifie qu'en règle générale la charge de la preuve incombe au transporteur mais que dans certains cas, les dispositions de la convention modifient cette règle.

Concernant la responsabilité du destinataire, dès l'instant où il a accepté le contrat de transport conclu entre l'expéditeur et le transporteur, le destinataire y trouve des droits et en assume certaines obligations. En effet, il doit prendre livraison et l'accepter. Ainsi la réception apparaît comme l'acceptation de la livraison car elle est nécessaire du moment où le transporteur se libère des risques qui pesaient sur la chose. Il exerce à cet effet la vérification de celle-ci dès lors que ce droit est reconnu au destinataire avant toute acceptation de la livraison. Mais il procédera aussi à l'émission de réserves qui peuvent découler de la vérification.

Le transporteur est représenté par une agence de consignation qui à un rôle technique d'assistance à l'armateur (prise en charge du navire à l'entrée du port, réception des marchandises, chargement, etc.). Ainsi le consignataire a un rôle technique. Il signale et assure la publicité du navire, réserve le poste à quai, prend contact avec les pilotes et les manutentionnaires. Il réceptionne les marchandises sur le terminal. Enfin il organise le chargement et le déchargement.

L'armateur a pour rôle d'équiper le navire et d'assurer l'exploitation commerciale du navire.

Le choix de ce thème « **Analyse de la procédure d'acheminement des marchandises par voie maritime : Exemple du MSC** » a été motivée par le désir de comprendre l'évolution la chaîne logistique du transport des marchandises par voie maritime surtout si l'on sait que le transporteur demeure l'acteur principal. Ainsi il convient d'étudier dans la première partie le cadre théorique et méthodologique, en seconde partie l'analyse du cadre juridique des parties au contrat de transport de marchandises par voie maritime et dans une troisième partie la gestion et la logistique de l'entreprise.

CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1.1. PROBLEMATIQUE

La croissance économique du Sénégal a été ralentie ces dernières années par les chocs des prix alimentaires et pétroliers, et par la crise financière mondiale. Les indicateurs signalent une dynamique de reprise économique qui semble se renforcer.

D'après les projections, la croissance du PIB réel devrait être portée à 4 % en 2010 puis 4,4 % en 2011 après être ressortie à 2,7 % en moyenne en 2008 et 2009. Pour la première fois depuis plus d'un an, l'inflation est devenue positive en juin 2010, essentiellement en raison de la hausse des prix des produits alimentaires.

Le déficit budgétaire global devrait atteindre 4,8 % du PIB en 2010, soit un niveau globalement conforme à l'objectif budgétaire. L'impact de la crise financière mondiale sur les envois de fonds et l'investissement direct étranger (IDE)⁴ a été moins prononcé que prévu initialement.

Le déficit extérieur courant devrait peu évoluer en 2010 selon les projections et se maintenir autour de 8 % du PIB. Compte tenu des progrès des résultats macroéconomiques et sociaux observés depuis le milieu des années 1990, le principal défi à venir pour le Sénégal sera de réaliser une croissance forte pour faire reculer davantage la pauvreté et progresser vers les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)⁵.

Au cours des 15 dernières années, la croissance annuelle du PIB réel par habitant au Sénégal a été de plus de 2 %⁶ inférieure à celle des pays d'Afrique subsaharienne non exportateurs de pétrole qui affichent les meilleurs résultats de croissance.

Le Sénégal accuse du retard par rapport à ces pays dans divers domaines, notamment en matière d'infrastructure, de compétitivité hors prix et de robustesse des institutions budgétaires, ainsi que dans certains facteurs tels que

⁴ (IDE) : Investissement direct étranger

⁵ (OMD) : Objectifs du Millénaire pour le Développement.

⁶ Ministère d'Economie et des finances du Sénégal. Conseil administration FMI du 22/12/2010

la gouvernance, la qualité des institutions et le développement du marché financier.

En 2010 l'activité productive mondiale en dépit des séquelles de la crise de 2009 est ressortie en hausse de 3,6%⁷ entraînant une progression des échanges mondiaux de biens. Les exportations mondiales ont connu une forte progression en volume enregistrant un croît de 14,5% en moyenne.

Les effets de la reprise de l'économie mondiale ont entraîné au Sénégal un regain d'activité productive profitable à la hausse des disponibilités exportables. Sous ce rapport, les exportations du Sénégal ont accusé en 2010 une progression de 10,5% dans le sillage d'une demande mondiale en hausse.

La démarche stratégique élaborée par les exportateurs avec l'appui d'outils provenant du commerce international répond aux préoccupations de notre sujet '**Analyse de la procédure d'acheminement des marchandises par voie maritime au Sénégal : exemple de MSC**' à savoir : Comment organiser le déplacement des marchandises en adéquation avec le marché et les prescriptions du client.

Tout exportateur souhaiterait transporter ses marchandises sans risques majeurs mais pour réussir cet acheminement des marchandises il convient d'appréhender tous les éléments permettant d'aboutir à un meilleur résultat en considérant le cout et le délai du transport.

Nombreux sont les exportateurs qui s'inquiètent sur le choix entre les différents secteurs de transport international. La sécurité des marchandises, la gestion des stocks, les frais d'entreposage, la manipulation des colis, les engins de levage utilisés, les frais financiers, et l'organisation interne demandent une grande ingéniosité pour un bon aboutissement de l'opération.

Tenant compte de son secteur d'activité qui est celui du transport des marchandises par voie maritime, MSC est bien placé pour une bonne prise en charge des marchandises avec tout ce qu'il implique de réglementation, de respect aux procédures administratives requises.

⁷ Agence Nationale de la statistique et de la Démographie, Edition 2010

1.1.1 QUESTION DE RECHERCHE

Pour mener à bien notre sujet, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Quelle stratégie MSC devrait –elle mettre en place pour répondre aux exigences de sa clientèle ?
- Comment améliorer la gestion de la logistique mise en place par MSC pour réduire les couts et atteindre la qualité de service visée ?

1.1.2 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'idée de cette recherche est née dans le besoin de comprendre la procédure d'exportation des marchandises dans une entreprise de transport. En abordant ce sujet, nous avons voulu surtout comprendre les différentes activités de l'expédition des marchandises par voie maritime.

Notre objectif principal est d'analyser la procédure d'exportation des marchandises à MSC afin de détecter les failles et de pouvoir proposer des solutions pour une bonne organisation et une bonne gestion logistique afin d'aboutir à de meilleurs résultats.

1.1.3 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Notre présent sujet aura pour but de vérifier les hypothèses selon lesquelles :

- En respectant la procédure d'exportation, MSC répond aux attentes de sa clientèle.
- En maîtrisant la chaîne logistique, MSC améliore sa qualité de service.

1.1.4 LES INDICAEURS DE RECHERCHE

Pour mener à bien notre sujet, nous avons choisi des indicateurs pouvant nous permettre de mieux cerner nos hypothèses.

- Nombre de documents à fournir
- Nombre de bureaux à visiter
- Le délai de traitement de dossier
- Le délai d'enlèvement de marchandise

1.1.5 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche consiste à définir l'univers mais aussi la stratégie de recherche utilisée. Elle sera fixée par les observations faites, les enquêtes et les revues documentaires.

1.1.5.1 L'ECHANTILLONNAGE

Tout au début nous avons voulu interroger tous ceux qui évoluent dans notre domaine d'étude. Puis, tenant compte des hésitations lorsqu'on les abordait nous avons fini par n'interroger que le personnel qui acceptait de répondre librement à nos questions.

1.1.5.2 TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES

La collecte des données relatives à notre étude s'est faite à travers :

- L'observation faite sur le terrain et la prise de contact : Cette phase de la recherche a consisté à des observations sur le terrain et des enquêtes appropriées. Nos travaux sur le terrain ont consisté à un stage de quatre mois au sein du service de la documentation où nous avons eu à nous familiariser avec l'organisation du transport et la conception des documents usuels pour le transport. Nous étions en contact direct avec les exportateurs, les transitaires, le PAD, les autres agences de MSC à travers le monde etc.....

De plus nous nous sommes rapprochés des transporteurs routiers des produits conteneurisés notamment les propriétaires et chauffeurs des camions remorques, des transitaires et des déclarants en douane opérant pour les agences de transit afin de recueillir leur point de vue sur la qualité du service. Ceci nous a en outre permis, de constituer la bibliographie du travail.

- la conception des hypothèses, des objectifs ;
- l'élaboration des questionnaires et de consulter les documents ;
- les travaux relatifs à l'organisation du transport en général, à la conteneurisation et à l'empotage ;
- L'élaboration des questionnaires pour les chargeurs, les transporteurs, les transitaires et déclarants en douane. Les questionnaires regroupent à la fois les questions fermées et les questions ouvertes. Le dépouillement avec l'aide d'un

statisticien nous a permis de disposer des données en valeur relative et en valeur absolue. Pour le traitement des données recueillies, nous avons ainsi utilisé les logiciels Word pour la conception des tableaux, photo express 4.0 pour le traitement des clichés ;

- L'exploration : Pour collecter le maximum d'informations sur notre thème d'étude, nous avons eu à combiner deux techniques de recherche ;
- Recherche documentaire : Cette technique est la plus importante, la plus difficile tout au long d'un processus de collecte d'information, qui a pour but d'étoffer notre travail en respectant toutes règles procédurales et qui peut un jour servir de guide pour ceux qui en auront besoin. Dans ce cadre, nous avons eu à nous documenter avec l'aide nos cours, des mémoires allant dans le même sens que notre thème et en fin par des livres. D'autres personnes tant bien physiques que morales qui se livrent à l'exportation de marchandises nous ont aussi aidé dans notre quête d'informations en répondant d'une manière ou d'une autre sur la collecte d'idées.

1.1.6 DIFFICULTES RENCONTREES

Cette étude comme toute œuvre humaine présente des limites objectives et comporte certainement des erreurs, des insuffisances et des incohérences liées à sa nature d'étude élaborée par une personne non expérimentée dans ce domaine.

Nous avons travaillé de façon théorique, ce qui a fait l'absence et le manque d'approfondissement de certains points. Nous avons eu beaucoup de problèmes concernant l'élaboration de ce mémoire, en ce qui concerne même le sujet qui est un sujet difficile et très complexe mais surtout intéressant.

Comme dans toute recherche, la plus grande difficulté n'est pas de chercher mais de « trouver ». Trouver des informations cohérentes, réfléchir à l'impact qu'elles produiront. Elles nous font douter, nous contredisent, nous aident, et enfin nous amènent à une réflexion juste et objective. Nous nous sommes souvent posés la question « jusqu'où pouvons-nous aller ? », « à quel moment le manque d'informations ou le trop d'informations influe t-il négativement sur le mémoire ? »

1.2 CLARIFICATION DES CONCEPTS

- L'exportation est l'action de vendre à l'étranger une partie de la production de biens ou de services d'un ensemble économique, pays ou région. C'est un terme miroir de celui d'importation, étant donné qu'une vente du pays A au pays B est la même opération qu'un achat du pays B au pays A ;
- La procédure s'applique à une entreprise et correspond en fait à un processus qui est transversale à l'entreprise (concerne plusieurs entités organisationnelles). Procédure métier désigne « un ensemble d'activités qui s'enchaînent de manière chronologique pour atteindre un objectif, généralement délivrer un produit ou un service, dans le contexte d'une organisation de travail (ex : une entreprise, administration,...).

La procédure dans une entreprise représente la manière de mettre en œuvre tout ou partie d'un processus métier. Le processus représente le Quoi ?, la procédure représente (QQOQCCP) : le Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

On voit donc qu'à un processus peuvent correspondre plusieurs procédures. La procédure existante et une ou plusieurs procédures cibles exprimant des répartitions différentes d'activités entre différents services, des outils ou des ressources différents ;

- L'entreprise de transport est définie comme étant une compagnie maritime offrant des services de transport maritime à savoir les passagers ou même les marchandises et ce par biais de navire qu'elle affrète ou possède ;
- Le transport maritime est le mode de transport le plus important pour le transport de marchandises (marine marchande). Le transport de personnes par voie maritime a perdu beaucoup d'importance du fait de l'essor de l'aviation commerciale ; il subsiste de manière significative dans seulement deux créneaux importants : les traversées courtes et les croisières. On peut y ajouter pour être complet les voyages d'exploration scientifiques et les courses sportives, qui ne relèvent cependant pas à proprement parler du transport.

Le transport maritime est par nature international, sauf parfois dans ses fonctions de cabotage le long des côtes d'un pays.

- Le transport maritime consiste à déplacer des marchandises ou des hommes pour l'essentiel par voie maritime, même si, occasionnellement le transporteur maritime peut prendre en charge le pré-acheminement ou post-acheminement (positionnement d'un conteneur chez le chargeur et son acheminement au port par exemple). Un tel déplacement sera couvert par un connaissement dans le cadre de la ligne régulière ou d'un contrat d'affrètement dans le cadre d'un service de tramping (lorsque les tonnages sont importants par exemple).

Plus de 6 milliards de tonnes empruntent ainsi la mer (en 2005), assurant 90% du trafic mondial. Ce mode de transport couvre l'essentiel des matières premières (pétrole et produits pétroliers, charbon, minerai de fer, céréales, bauxite, alumine, phosphates, etc.). À côté de ce transport en vrac, il couvre également le transport de produits préalablement conditionnés se présentant sous forme de cartons, caisses, palettes, fûts, ce que l'on a coutume d'appeler de la marchandise diverse ou « divers » (General cargo en anglais).

Depuis le milieu des années soixante, un nouveau marché de transport par mer s'est développé : celui des conteneurs maritimes. D'un format standardisé : 20 ou 40 pieds, ces « boîtes » ont connu un essor fulgurant, révolutionnant à la fois le mode de transport mais également toute la chaîne logistique depuis le fournisseur jusqu'au client final. Transporteurs routier, ferroviaire ou même aérien se sont adaptés pour faire de ces boîtes une « unité de transport intermodal ». La marchandise une fois empotée en conteneur ne subit plus d'autre manutention jusqu'à son destinataire final. Ce qui est manutentionné est ainsi le conteneur uniquement, minimisant ainsi les ruptures de charges.

Le conteneur spécialement conçu pour être facilement manutentionné, stocké, transporté, va rapidement présenter un certain nombre d'avantages : Moins d'avaries et casses ; moins de pertes et de vols (n'étant pas visible, la marchandise ne suscite plus autant la tentation !) ; une réduction des coûts par une amélioration de la productivité au chargement : les navires chargent et déchargent plus vite donc passent moins de temps aux ports (un navire au port est un centre de coûts, et à la mer, un centre de recettes).

Le transport maritime de conteneurs se fait, de plus en plus, au moyen de porte-conteneurs intégraux, spécialisés. Les cales sont aménagées en cellules, véritables alvéoles, et un système de rails permet d'y guider par glissement les conteneurs.

Une véritable course au gigantisme s'est déclenchée pour atteindre aujourd'hui des 10000 équivalent vingt pieds, voire 14500 selon les dernières commandes des plus grands (le danois Maersk est numéro un mondial par exemple et possède également le plus gros porte-conteneurs au monde).

Cependant, cette course au gigantisme risque de s'essouffler, ces navires devenant difficiles à rentabiliser et sont exclus de beaucoup de ports européens ou autres par suite de faiblesse de profondeur de ces derniers.

- L'armateur : C'est la personne qui s'occupe à proprement parler du transport maritime. Qu'il soit propriétaire, exploitant ou simple affréteur, c'est-à-dire loueur d'un navire, son rôle est de transporter les marchandises d'un point A à un point B par la mer, en temps et en bon état. Pour maintenir à flot son entreprise il est en relation avec de nombreux autres intervenants :
 - les transitaires ou commissionnaires qui sont des intermédiaires, ou mandataires, entre les chargeurs et les transporteurs des marchandises;
 - les manutentionnaires qui effectuent les opérations portuaires ;
 - les sociétés de remorquage, de pilotage ;
 - les assureurs maritimes qui assurent le navire, la cargaison et qui assument la responsabilité en cas d'accident (P&I protection and indemnity club).

Dans les ports où il n'est pas installé l'armateur va confier toutes ces tâches à un agent maritime consignataire.

- L'agent maritime : C'est le représentant de l'armateur, il remplit les formalités administratives et s'occupe de tous les besoins d'un navire avant son arrivée et lors de son séjour en port (remorqueurs, pilotes, réparations, relations avec l'administration maritime, etc.), des besoins de l'équipage (relève, visite médicale, etc.) et de la gestion de la cargaison. La réglementation oblige les navires à avoir un agent désigné sur place [8].
- Le commissionnaire de transport : Intermédiaire, professionnel qui organise de façon libre et autonome pour le compte de l'expéditeur ou du destinataire la

totalité ou une partie du transport. Il est responsable de ses fautes. Il met en place et coordonne le transport avec les sous-traitants de son choix, il est responsable des fautes de ses sous-traitants mais pas plus qu'eux. Il répond d'une obligation de résultats, il est présumé responsable et la charge du non-responsabilité lui incombe. Il peut agir dans différents mode de transport, terre, air et mer.

- Le Non-Vessel-Operating Common Carrier (ou NVOCC) :C'est une invention de la pratique américaine, qui situe cet opérateur, suivant le contenu (variable) de son contrat, à mi-chemin entre un transporteur maritime, et un commissionnaire de transport.
- Le shiphandler : C'est la compagnie qui avitaille (approvisionne, en tabacs, alcools, produits alimentaires et toutes autres demandes spécifiques.) les navires.
- Le courtier maritime : Le Shipbroker, en anglais, est un professionnel qui s'entremet entre deux entreprises, soit pour acheter/vendre un navire neuf (p.ex. entre un armateur et un chantier) ou un navire d'occasion (entre deux armateurs), soit pour la location (l'affrètement) d'un navire entre celui qui a une marchandise à transporter et celui qui possède le navire susceptible de répondre à cette demande. Il "rapproche" les parties, mais les aide aussi dans la négociation, dans la conclusion du contrat, et même dans la suite de l'exécution du contrat.

En France, il existe une deuxième sorte de Courtier Maritime. Créé par Colbert, supprimé en 2003 pour des raisons de libre concurrence, le courtier maritime, interprète, conducteur de navires "conduit" les navires en douane, donc effectue les différentes formalités douanières et fiscales relatives à l'escale d'un navire étranger dans un port français. Il s'appelle à présent "conducteur en douanes de navires".

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE DU SECTEUR

2.1. PRESENTATION DE LA MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY GENEVA S.A.

MSC a toujours cru fermement à l'importance d'opérer comme transporteur indépendant en répondant rapidement à vos besoins de façon prompte, effective et avec des solutions globales. Avec MSC, vous traitez avec un seul interlocuteur pour une offre globale et hautement spécialisée capable de donner des réponses nécessaires suivant vos besoins, même particuliers, de transport.

MSC offre un service inégalé avec un réseau passant par ses propres bureaux de représentation à travers le monde tout en restant une compagnie privée et indépendante capable de répondre rapidement aux mutations des marchés avec la mise en place de plans ou programmes à long terme sans interférence et dans les meilleurs délais. Jusqu'à mi-mars 2008, MSC possédait un service constitué de trois cent soixante seize (376) navires porte-conteneurs avec une capacité d'import de 1.250.000 équivalent vingt pieds (EVP). Avec une structure de management basée à Genève, MSC est devenu un opérateur privilégié offrant une solution de transport globale et rentable pour beaucoup d'expéditeurs.

Mediterranean Shipping Company Geneva (Suisse) est une compagnie maritime privée fondée en 1970 et qui s'est rapidement développée pour devenir aujourd'hui l'une des principales compagnies maritimes du monde. Durant les récentes années, MSC a étendu substantiellement sa flotte maritime avant de consolider sa position de 2^e plus grand transporteur du monde en 2003, derrière Maersk Sealand, en termes de :

- Capacité en slot de conteneurs ;
- Nombre de navires porte-conteneurs.

Une telle croissance spectaculaire a été réalisée intérieurement par croissance organique plutôt que par acquisition ou fusion.

Dans le but d'améliorer et de contrôler ses différentes activités, MSC a établi ses propres agences de représentation un peu partout dans le monde avec un personnel qualifié. MSC a aussi investi dans la formation de son staff, les chantiers navals, les ateliers de construction et réparation de conteneurs, les

centres de 'ship planning' et les centres de gestion des marchandises dangereuses qui contrôlent l'arrimage adéquat des cargaisons dangereuses dans le monde à travers un système informatisé des plus performants.

Aujourd'hui, MSC compte trois cent quatre vingt dix (390) agences dans cent quarante six (146) pays avec un personnel de plus de trente mille (30000) professionnels. MSC est un parmi quelques transporteurs capables d'offrir un service couvrant le monde entier à travers un seul connaissance permettant le mouvement rapide des marchandises transportées via les principaux hubs ou ports de transbordement et un service de post acheminement efficace.

MSC est un parmi quelques transporteurs capables d'effectuer des liaisons directes à partir des six (6) continents avec une desserte dans deux cent soixante dix (270) ports dont 170 en ligne régulière avec des escales hebdomadaires.

2.1.1. PRESENTATION DE MSC SENEGAL : AGENCE MARITIME DE CONSIGNATION.

Le transport maritime suppose l'acheminement de marchandises d'un port à un autre. Ce qui implique, par sa nature, la participation de nombreux auxiliaires à côté des principaux intéressés que sont le transporteur, le chargeur et le destinataire. Parmi tous les auxiliaires, l'agent consignataire joue un rôle très important non seulement parce qu'il représente le transporteur, mais aussi parce qu'il joue un rôle prépondérant dans le recouvrement du fret. L'agent consignataire n'est pas un personnage nouveau et certains pensent à juste titre qu'il fait partie des plus vieux métiers du monde. Cependant le consignataire a su s'adapter et évoluer parallèlement avec l'ascension fulgurante que connaissent le transport maritime et le commerce international.

Aujourd'hui son domaine d'intervention s'est élargi d'une façon considérable. Il est presque impossible de dire à partir de quelle époque les armateurs employèrent le concours de personnes servant dans les ports d'escale ou de destination comme collaborateurs terrestres et installés dans ces ports pour l'exploitation commerciale du navire. Au temps de la marine à voile le capitaine avait un rôle prépondérant dans l'expédition maritime. Il était souvent le propriétaire du navire qu'il exploitait avec le concours de quelques matelots.

Il engageait les matelots, achetait les vivres, empruntait pour les besoins du voyage, négociait avec les chargeurs, recevait et livrait les marchandises.

Deux facteurs modifièrent les conditions d'exploitation du navire ; Un facteur technique et un facteur économique. L'importance du facteur économique est la conséquence de la transformation complète du matériel de navigation. Un navire moderne constitue actuellement au point de vue de sa valeur intrinsèque, de son entretien, du personnel qu'il exige et des frais généraux d'exploitation en capital qui ne devient pratiquement rentable que par son utilisation intensive.

Pour atteindre cet objectif, il ne suffit pas que cet engin géant soit susceptible de contenir dans ses flancs une grande quantité de marchandises, il faut encore que soit réduite au maximum la période pendant laquelle il reste à quai. Cette exigence est d'autant plus difficile à réaliser que l'évolution du commerce maritime a non seulement décuplé le tonnage des navires, mais aussi, multiplié le nombre de personnes faisant des réclamations à tel point que la livraison d'une cargaison normale suppose une série d'opérations qui ne peuvent s'effectuer que lentement.

Depuis quelques années, les mutations s'opèrent rapidement dans le secteur maritime. Les armements de petites tailles et de tailles moyennes sont absorbés par les plus grands. Certains grands armateurs créent des succursales dans tous les ports desservis par leurs navires. D'autres grands armateurs qui exploitent leurs navires sur des lignes régulières ont tendance à créer des agences de représentation dans chaque port du monde où leurs navires font escale.

Ces sociétés sont juridiquement des agents maritimes mais économiquement se sont des succursales. Dans les ports où ils ne sont pas représentés, ils peuvent faire appel à un agent non exclusif : c'est l'agent consignataire de navire. C'est dans ce cadre que l'agence de MSC à Dakar a commencé ses activités officiellement le 2 Janvier 2002 et gère toutes les escales de l'armateur qu'il représente (en moyenne huit (8) escales par mois). Nous allons présenter l'agence MSC Sénégal par rapport à ses différents services et/ou départements.

2.1.2. LES OPERATIONS PORTUAIRES OU SERVICE SHIPPING

Ce service est responsable de toutes les opérations techniques relatives à la consignation. C'est à ce service que revient la préparation et la réalisation, par conséquent la gestion technique des escales de navire, c'est-à-dire :

- En premier lieu, le service SHIPPING aura à contacter les autorités portuaires pour la réservation d'un poste à quai en relation avec le service de manutention qui donnera son accord préalable au service consignation pour le choix du poste de quai.
- Ainsi, sa première obligation envers les autorités portuaires sera de remettre à la capitainerie du port un « Avis d'arrivée de navire » appelé AVARNAV.

L'AVARNAV est un document qui reprend toutes les caractéristiques techniques du navire (longueur, largeur, tirant d'eau, port en lourd, jauge brute et jauge nette) et la nature des opérations que le navire viendra effectuer dans le port (escale commerciale et ou technique ; nature et tonnage de la cargaison à charger et ou décharger).

Nous définirons après les données caractéristiques du navire et les deux types d'escale. Il est aussi mentionné la date et l'heure d'arrivée du navire dans le port ainsi que le port de provenance et le prochain port de destination. L'AVARNAV constitue finalement un titre d'engagement de l'agence de consignation vis-à-vis des autorités portuaires.

- Le service SHIPPING se met aussi en rapport avec les autorités portuaires de l'immigration pour la police des frontières maritimes, la santé du port pour le contrôle sanitaire à bord des navires, et enfin la douane pour la police des manifestes et des marchandises déclarées à bord.

Aussi, la principale vocation du service SHIPPING est de se mettre en rapport avec les différents services concernés par l'exploitation maritime (Shipchangers, sociétés de soutage, etc.....) pour pourvoir aux besoins du commandant et de l'équipage pendant toute la durée de l'escale.

C'est ce service qui est aussi tenu d'informer quotidiennement et donc par voie de transmission rapide (télex ou fax) l'armateur/affréteur du navire du déroulement des opérations à bord de celui-ci. Il accomplit auprès des autorités

portuaires, administratives les formalités qui incombent au capitaine. Il reçoit du port d'embarquement les marchandises à transporter.

Il les livre au port de débarquement à la personne à qui elles sont adressées. Dans ses fonctions, le consignataire de navire est essentiellement un prestataire de services. Il joue un rôle à la fois technique (Mise en place du navire à quai, suivi des opérations de manutention avec le bord et la société de manutention), commercial (contact avec la clientèle pour collecte du fret, délivrance des bons à délivrer, booking de fret (Voir Annexe G) pour les navires de ligne à l'export) et juridique (gestion des amendes en douane, gestion de la saisie du navire en collaboration avec les assureurs).

2.1.3. LE SERVICE DOCUMENTATION

Ce service peut être étudié sous deux (2) angles différents : la documentation à proprement parlé (import et export) et les services rattachés.

- La documentation : Elle est le nerf de guerre de l'agence et constitue le point repère de tous les départements de l'agence. Elle traite de l'aspect documentaire transactions depuis le chargeur au réceptionnaire de la cargaison. Nous pouvons citer entre autres documents le manifeste cargo, le fret manifeste ou manifeste comptable, le connaissement, les avis d'arrivée, les bons à délivrer etc. Elle intervient aussi dans la consolidation des navires c'est-à-dire la confection du manifeste, spécifique, à chaque navire.

Elle joue aussi un rôle important dans le traitement (réception des DTX/EDI ou manifestes des ports d'origine par courrier électronique et procède à la ventilation dans le programme MSC/A crée à ce effet) et à l'archivage des éventuels rectifications du manifeste (CORRECTORS), des messages reçus et envoyés entre agences MSC et des ordres de relâche (TELEX RELEASE) avant de procéder à la livraison de la cargaison si les conditions documentaires sont réunies.

Elle est le principal pourvoyeur d'informations dans ce sens qu'elle est le point de départ de tous les services rattachés (logistique, manifeste). Enfin, elle procède à la transmission des manifestes au port et aux manutentionnaires pour les besoins de la facturation, respectivement, de la taxe du port et du débarquement. Les départements rattachés à ce service sont :

- La logistique : Elle procède à l'inventaire des stocks de conteneurs qui consiste au suivi des mouvements (débarquement ; embarquement ; conteneurs pleins sur parc, en livraison, en positionnement export, retour des conteneurs vides etc.).

La majeure partie des tâches effectuées se résument en deux (2) termes clés : le Tracking et le Tracing. Elle travaille en étroite collaboration avec l'armateur à qui elle transmet l'inventaire du stock de conteneurs (Daily stock) qui lui permettra de planifier les escales (shipplanner), de gérer les opérations de manutention pour en déduire la durée probable de l'escale.

- Le service manifeste ou GAINDE : Il est le principal interlocuteur de la Douane et traite de toutes les questions administratives relatives à l'Autorité douanière. Il saisit et enregistre dans le système informatique douanier (GAINDE : Gestion automatisée des informations douanières et d'échange) les cargaisons respectives de chaque navire.

Dans l'exercice de ses fonctions, il peut être appelé à répondre aux diverses sollicitations de la douane consécutivement aux mentions portées sur le connaissement (original) ou le manifeste cargo. Les rectificatifs de manifeste, s'il y a lieu, sont déposés et suivis par le même service jusqu'à leur aboutissement c'est-à-dire permettre leur enregistrement définitif dans le système.

- Les BIs directs (BLD) Bamako : Ce service traite des conteneurs en BL DIRECT à destination de Bamako. La particularité de cette opération est la prise en charge des frais de réacheminement du conteneur, par le transporteur, jusqu'à sa destination finale (post-acheminement) d'où la facturation d'une charge appelée « on carnage » qui constitue le montant de la prestation.

Il diffère des BL TIERS dont le contrat de transport s'arrête au port de débarquement. Le réacheminement jusqu'à la destination finale est aux frais et risques du client.

- La comptabilité : Ce département traite de tous les aspects comptables de gestion et d'analyse des comptes. Il englobe : la facturation, le cost-control ou compte d'escale, le recouvrement et la comptabilité générale.

- La facturation : Elle consiste en la codification des marchandises débarquées via le logiciel SAIS qui permet d'arrêter le montant de la facture (voir Annexe H) de chaque connaissance relativement par rapport à la nature de la marchandise transportée et au poids brut, dans un premier temps, ensuite, par sa position tarifaire dans le barème du SEMPOS (Syndicat des entreprises manutentionnaires du port).
- Le cost-control ou compte d'escale : Son rôle consiste, comme son nom l'indique, à contrôler les postes de charges conformément au manifeste comptable émis par la Documentation en créditant le compte de l'amateur si le fret est payable à destination par exemple (en défalquant la commission d'agence) ou en le débitant si nous avons effectué une opération pour son compte (compte d'escale).
- Le recouvrement : Il consiste au suivi des clients en compte en procédant au recouvrement à la date d'échéance. Chaque compte est analysé individuellement avec le concours de la Direction Générale qui veille au respect des engagements des clients concernés.
- La comptabilité générale : Elle traite de toute la comptabilité générale entre autres les écritures comptables, la caisse, le bilan comptable et financier, la balance, le compte de résultat etc.

2.1.4. LE SERVICE CONTENTIEUX OU UAC (UNCLEARED AND ABANDONED CARGO)

Ce département traite tous les litiges ou contentieux en cours en étroite collaboration avec la maison mère à qui incombe la décision finale. Nous pouvons aussi noter dans ce même département la gestion des conteneurs en souffrance (c'est-à-dire ayant séjournés plus de 42 jours dans le port).

A ce niveau, son rôle est d'une grande importance car il assiste le client dans la recherche de la meilleure solution permettant de libérer le conteneur dans les meilleurs délais. Il rend compte à l'armateur à travers un fichier mis à jour chaque semaine, dont copie est adressée à tous les départements, pour permettre à l'armateur d'avoir une visibilité sur l'évolution des dossiers traités.

2.1.5. LE SERVICE COMMERCIAL

L'agent du service commercial est chargé de commercialiser la prestation transport logistique. Il prospecte, développe et assure le suivi de la clientèle

(industrie, agroalimentaire...). Il le fait à partir de la définition de la stratégie commerciale de l'entreprise en relation avec l'exploitation et la direction. Il doit maîtriser les aspects techniques du domaine de transport. Il décèle les besoins des clients et répond à la demande. Le commercial transport logistique vend les services de transport à des clients potentiels.

La prospection se fait par téléphone ou en se déplaçant chez le client. Dans la négociation commerciale, il cherche à satisfaire les besoins du client, en lui assurant rapidité et sécurité dans le transport. Il veille ensuite à l'application du cahier des charges et suit les contrats en cours. Il travaille en relation avec le service exploitation, la comptabilité et le terminal des conteneurs.

C'est le département dédié par excellence à la clientèle. Il traite des questions de fret. Il négocie les tarifs sur la base d'études de marché (en plus de veille concurrentielle) et fait des propositions à l'armateur. Une cellule statistique y est rattachée pour le rendre plus crédible dans les objectifs qu'il s'est fixé.

2.2. LE CONTRAT DE TRANSPORT

L'étude du contrat de transport englobe le contrat proprement dit, le connaissement et les autres documents usuels, la tarification et les auxiliaires de transport maritime.

2.2.1 LE CONTRAT PROPREMENT DIT

De façon générale, le contrat de transport peut être défini comme la convention par laquelle une personne (appelée autrefois voiturier et aujourd'hui transporteur) s'oblige à l'égard d'une autre personne (appelée expéditeur ou passager) à assurer à titre professionnel le déplacement d'une personne ou d'un bien moyennant le paiement d'un certain prix.

C'est un contrat consensuel, synallagmatique, commutatif, et à exécution instantanée. Il peut être conclu à titre lucratif ou à titre gratuit. Le transport gratuit doit toutefois être distingué du transport fait de pure complaisance qui est ainsi caractérisé par une absence de rapport contractuel. Ce qui signifie par conséquent que la nature de la responsabilité qui pourrait en résulter ne peut

être que délictuelle. (C'est un contrat consensuel et les documents de transport ne sont que des moyens de preuve).⁸

Les critères de distinction du contrat de transport : Outre les éléments cités plus haut, le contrat de transport se caractérise par d'autres traits plus déterminants et qui font du reste sa spécificité. Il s'agit du déplacement, du caractère professionnel de l'activité, de la rémunération et de la marchandise ou de la personne à déplacer :

Un déplacement : Il s'agit de l'acte matériel de déplacement en tant que tel, peu importe la trajectoire. Elle peut même être circulaire et dans ce cas, on estime qu'il y a déplacement. Le contrat de transport a pour principal objet, un déplacement d'un lieu à un autre peu importe le moyen utilisé. Pour qu'il y ait transport, il faut donc un acte matériel de déplacement d'une personne ou d'un bien et faisant l'objet principal du contrat.

La maîtrise de l'opération : Le transporteur est un entrepreneur indépendant. Il exécute le déplacement sous sa seule autorité. Lorsqu'un entrepreneur n'a pas la maîtrise du déplacement du véhicule qu'il fournit, il ne pourra pas en principe être qualifié de transporteur mais d'un simple bailleur ou fréteur dans le cadre d'un contrat d'affrètement. L'intérêt de la distinction entre le contrat de transport et le contrat de location résulte dans le fait que le transporteur est présumé responsable des pertes ou avaries subies par la marchandise, alors que le bailleur ne prend pas les marchandises en charge et ne répond que des dommages causés par les vices de son engin ou par la conduite de son chauffeur si ce dernier n'est pas sous ses ordres.

La rémunération : Le code exige qu'il y ait un prix, qui constitue la contre partie de la prestation du transporteur. Dans le transport fait par un transporteur privé, le prix est déterminé normalement par les parties au contrat. Dans le transport effectué par les entreprises d'État (DDD), il est fixé par le tarif. Dans tous les cas, l'objet du contrat de transport ne doit pas s'agir d'un déplacement gratuit. En effet, le transport est gratuit, lorsqu'il est effectué sans aucun moyen commercial, sans aucune contre partie pécuniaire.

⁸ Source : PEYREFITTE, LÉOPOLD., Contrat de transport. Jurys-Classeur commercial, Généralités, éditions du Jurys-Classeur ,2000 : fascicule 610

2.2.2. LES PARTIES AU CONTRAT

Les parties au contrat de transport sont au nombre de trois : il s'agit de l'expéditeur, du transporteur et du destinataire.

L'expéditeur : Il s'agit de celui qui a conclu en son nom personnel le contrat de transport. Il n'est pas forcément le propriétaire de la marchandise, il peut être un commissionnaire, un mandataire, ou un vendeur FOB. L'expéditeur peut signer le contrat en son nom propre ou au nom et pour le compte du destinataire. Il donne des ordres et des instructions aux transporteurs. Il peut même réclamer au transporteur la restitution de la cargaison avant la livraison.

Le transporteur représenté par l'agence de consignation : C'est la personne qui s'est engagée à assurer le déplacement d'une personne ou de la marchandise d'un lieu à un autre. Il doit être un professionnel, c'est-à-dire celui qui a l'habitude de transporter des personnes ou la marchandise d'autrui. Il s'agit par conséquent, de celui qui est propriétaire d'une licence d'exploitation et d'un moyen de transport.

Le destinataire : C'est le bénéficiaire du contrat de transport, c'est-à-dire celui à qui la marchandise est envoyée. Il donne à l'expéditeur l'ordre de remettre la marchandise au transporteur. Il peut s'agir du véritable propriétaire ou d'un seul intermédiaire. C'est ainsi qu'on distingue le destinataire réel et le destinataire apparent. Le destinataire apparent est celui dont le nom figure sur les documents, alors qu'il n'est pas le véritable propriétaire de la marchandise transportée.

Le destinataire réel ou notify : C'est le véritable propriétaire de la marchandise, bien que son nom ne figure pas sur les documents de transport. La loi lui accorde des pouvoirs importants, en ce sens qu'il va être partie au contrat de transport sans être présent lors de sa signature. Nous trouvons une illustration parfaite dans le mécanisme de la stipulation pour autrui.

N.B il est noté que le contrat de transport se matérialise par la remise des connaissements au chargeur après avoir réglé tous les coûts de transport à savoir le fret et les autres frais qu'on aura l'occasion d'expliquer à la facturation. Les Incoterms sont connus, acceptés et respectés dans le monde entier depuis plus de 75 ans, comme des règles de la Chambre de Commerce Internationale ICC, qui reflètent la pratique des exportateurs et importateurs. Ils

sont également appliqués par les praticiens ainsi que les tribunaux et arbitres d'une façon uniforme.

Ils définissent les obligations incombant au vendeur et à l'acheteur, pour le chargement et le déchargement des marchandises, l'accomplissement des formalités d'import et d'export, le paiement des droits de douane, l'assurance transport, la conclusion des contrats de transport on encore, la présentation des documents de transport. Les incoterms déterminent le lieu de livraison et de transfert de risque, à savoir au départ ou à l'arrivée dans le pays du vendeur ou de l'acheteur, ce qui peut avoir une incidence sur la compétence des tribunaux, et dans une moindre mesure, sur le droit applicable.

Ils jouent un rôle important pour le paiement du prix de vente si ce paiement est effectué par un crédit documentaire, selon les règles uniformes de l'ICC. Les INCOTERMS (International Commercial Terms) ont pour but d'uniformiser les termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce international. La version 2010 classe les incoterms par mode de transport :

- Incoterms multimodaux ;
- Incoterms maritimes et fluviaux ;
- Incoterms terrestres

Les éléments définis par un incoterm : Les incoterms définissent avec précision les obligations du vendeur et de l'acheteur en matière de prestations, de risques et de coûts.

La répartition des prestations : Les éléments concernés sont la manutention : il s'agit de définir les responsabilités et les tâches de chaque partie en matière de chargement et de déchargement des marchandises ; le transport selon l'incoterm utilisé, la charge des parties varie en matière de pré acheminement, de transport principal et de post- acheminement ; les formalités de douane à l'importation et à l'exportation ; la charge d'assurer la marchandise pendant le transport ; la charge d'effectuer les emballages nécessaires au transport.

La répartition des risques : Qui va supporter les conséquences des dommages des incendies, des vols ou des pertes pendant le transport ?

La répartition des coûts : Les éléments concernés sont le transport, l'assurance les droits et taxes de douane à l'importation et à l'exportation, les frais annexes.

Les incoterms ne revêtent aucun caractère obligatoire car chacune des parties est libre de les utiliser ou non et de les modifier éventuellement si besoin. Ils permettent le plus souvent en une simple ligne de définir les conditions de livraison et évitent de reporter dans chaque contrat des clauses logistiques complexes. Encore faut-il bien libeller les clauses commerciales afin d'éviter tout litige d'interprétation.

2.2.3. L'ASSURANCE

L'assurance crédit est destinée à garantir la bonne fin d'une opération commerciale courante qui se matérialise par une commande, une livraison et une facturation lorsqu'un risque de non-paiement existe. C'est un contrat synallagmatique, à titre onéreux, souscrit par le créancier. Le but de cette assurance est d'assurer les entreprises contre le risque de non paiement de leurs créances commerciales, en cas d'insolvabilité du débiteur.

Il s'agit d'une opération d'assurance qui figure (art. « 328 CIMA) à la 14^{ème} place des branches pouvant faire l'objet d'agrément par le ministère de tutelle. Notons que l'assurance Caution est citée à la 15^{ème} place.

La définition actuelle est l'œuvre de Monsieur Jean BASTIN (père fondateur de l'assurance crédit moderne) c'est un « système d'assurance qui permet à des créanciers, moyennant le paiement d'une prime de se couvrir contre le non paiement des créances dues par des personnes (physique ou morale) préalablement identifiée et en état de défaillance de paiement ». Elle ne saurait être interprétée comme la matérialisation d'un besoin de financement du client.

L'assurance influe positivement dans les relations entre l'entreprise et ses partenaires notamment les clients car elle permet d'accorder des délais de crédit satisfaisant ; elle devient alors un argument commercial. L'assurance faculté concerne les marchandises transportées par voie maritime, terrestre, aérienne et fluviale. Ces marchandises peuvent être de toutes natures : matières premières (minerais et charbon, hydrocarbures, bois, produits chimiques pulvérulents ou liquides, gaz liquéfié...) ; denrées agro-alimentaires (céréales, viandes, fruits, riz, sucre...) ; produits manufacturés et matériels d'équipement ; fournitures d'ensembles industriels (du micro-ordinateur à la cuve de réacteur de 520 tonnes...). Toutes ces marchandises, quelles que soient

leur nature, leur emballage, leur destination, sont exposées à des risques multiples lors de leur voyage. ⁹D'après leur cause, les risques sont classés comme suit :

- En risques ordinaires transports ;
- En risques exceptionnels (guerre, guerre civile, émeute, grève, sabotage, terrorisme.) très fréquents à notre époque, souvent troublée, dans toutes les parties du monde, par des conflits politiques ou sociaux ;
- Avaries particulières, Ce sont les dommages et pertes matériels, ainsi que les pertes de poids ou de quantités subis par la marchandise assurée en cours de transport.

Selon le mode de transport, les avaries peuvent survenir au cours du transport proprement dit et résulter :

- Soit d'événement dits majeurs, frappant à la fois le moyen de transport et son chargement (nauffrage, incendie, déraillement de train, accident de camion ou d'avion, etc.) ;
- Soit d'accidents affectant uniquement la marchandise (mouillure par eau de mer ou par pluie, casse ou perte de quantité due au désarrimage, souillure, imprégnation, odeur par contact ou voisinage avec d'autres marchandises, détérioration résultant de l'humidité des cales, vol, etc.

Au cours des manutentions, Chargement à bord, manipulation en cale, déchargement, transbordement, etc. Principalement à l'occasion du passage de la marchandise d'un véhicule de transport à un autre (rupture de charge) et des séjours à quai ou en entrepôt (casse ou coulage, mouillure par eau de pluie, vol, incendie, etc.)

En plus des dommages matériels, les avaries peuvent entraîner divers frais (avaries-frais) exposés en vue de préserver les objets assurés d'un dommage ou d'une perte matérielle, ou d'en limiter l'importance, ou encore de permettre aux marchandises de terminer leur voyage interrompu ou terminé ailleurs qu'au point prévu de destination.

⁹ MADELIN, Alain. , PIETRI, Jean. Comment couvrir un risque de crédit. Edition Fourcher, 1999 :P25

Par exemple, les dommages subis par une machine peuvent avoir pour conséquence d'obliger l'exportateur à faire revenir cette machine à son usine, à la réparer ou reconditionner et à la renvoyer à son acheteur, d'où les frais de retour, de remise en état et de réexpédition souvent élevés. Avaries communes : Elles constituent un risque spécial aux transports maritimes et, dans certaines conditions, aux transports fluviaux (en France, sur le Rhin et la Moselle).

Bien des importateurs et des exportateurs ignorent qu'ils y sont exposés ou n'en mesurent pas l'importance. Or, ce risque est susceptible d'entraîner pour eux des pertes et des frais élevés. L'avarie commune résulte d'une pratique forte ancienne. Elle est régie par les Règles d'York et d'Anvers dont la dernière révision date de juin 2004.

Sommairement lorsque pour échapper à un danger menaçant à la fois le navire et la cargaison le capitaine est conduit dans l'intérêt commun à décider un sacrifice raisonnablement consenti ou à engager une dépense extraordinaire et que ce sacrifice ou cette dépense a un résultat utile, la perte ou le dommage ainsi provoqué constitue une avarie commune. Le propriétaire du navire et le propriétaire de la cargaison sont dans l'obligation d'en supporter une part équitable, même s'ils ne sont pas assurés.¹⁰

2.2.4. LE CONNAISSEMENT

Le connaissement (en anglais bill of Lading : bon de chargement, de fret, abrégé B/L Annexe I) est le document matérialisant le contrat de transport maritime conclu entre le chargeur et le transporteur maritime. Il est également un titre représentatif de propriété des marchandises. Le connaissement maritime apparaît souvent pour les opérateurs du commerce international comme un document « difficile » à comprendre.

Il présente de multiples facettes et son utilisation requiert une certaine expérience. Le B/L matérialise le contrat de transport établi entre un « chargeur » qui peut être l'exportateur ou l'importateur, lequel a souvent mandaté un transitaire, et la compagnie maritime représentée en général par son agent. Le connaissement est le titre qui est remis par le transporteur maritime au chargeur en reconnaissance des marchandises que son navire va transporter.

10 MADELIN, Alain. , PIETRI, Jean. Comment couvrir un risque de crédit. Edition Fourcher, 1999 : P 32

Les originaux constituent des titres de propriété nécessaires à la prise en charge des marchandises par le destinataire final (consignee) et peuvent être « négociés » dans le cadre d'une transaction commerciale ou bancaire (cas du crédit documentaire). L'expéditeur des marchandises (shipper) sera très vigilant à ce que ses coordonnées, celles du destinataire (sauf si le document est au porteur c'est à dire « blank endorsed ») ainsi que celles de celui à qui doit être notifié l'arrivée du navire (« notify ») soient exactes faute de quoi le document pourrait être considéré comme « irrégulier » et créer un litige.

De nombreux pièges concernant les mentions apportées sur le B/L (« clean » et « shipped on board » notamment) peuvent ¹¹ également bloquer une livraison ou un paiement. Les règles simples que MSC à adopter pour minimiser ces risques :

- Toujours demander les instructions de rédaction du BL/ au destinataire des marchandises
- Noter les instructions de la lettre de crédit et les communiquer au transitaire ou chargeur, avant d'expédier les marchandises
- Photocopier le document et le vérifier avant envoi par mail ou fax.
- Interroger le banquier ou le transitaire sur la cohérence des mentions exigées et le cas échéant demander les amendements nécessaires
- Éviter si possible les envois « sous pli cartable » (accompagnent la marchandise)

Sur ce document sont contresignés :

- La nature,
- Le poids
- Et la nature des marchandises embarquées.
- Le consignee, le shipper, et le notify party
- Le nom du navire et le numéro du voyage
- Port d'embarquement et débarquement
- La date, la signature et le cachet du consignataire représentant de l'armateur

11 ALTER, Michel. Droit des transports terrestres, aériens et maritimes internes et internationaux : Dalloz, Deuxième Edition, 1989

12 ALTER, Michel. Droit des transports terrestres, aériens et maritimes internes et internationaux : Dalloz, Deuxième Edition, 1989

Cette pièce est signée par le capitaine après réception des marchandises avec l'engagement de les remettre dans l'état où il les a reçues au lieu de destination sauf périls et accidents en mer. Le connaissement est le titre qui est remis par le transporteur maritime au chargeur en reconnaissance des marchandises que son navire va transporter.

Le connaissement doit être établi en quatre exemplaires. C'est le porteur du document original qui a un droit sur la marchandise. Les trois autres exemplaires sont destinés au capitaine du navire, à l'armateur et au vendeur.

Le retrait de la marchandise au port de destination prévu ne peut se faire que sur présentation et remise de l'original endossé, les autres devenant inappropriés pour le retrait des marchandises. Dans les faits, il arrive que les connaissements ne soient pas disponibles à l'arrivée du navire, il reste malgré tout possible de délivrer la marchandise sous réserve d'obtenir une lettre de garantie bancaire, mais cette démarche est sujette à problèmes.

Le connaissement, qui constitue à la base un contrat de transport, est aussi un effet de commerce : il s'agit d'un titre endossable. Ceci permet au vendeur de transférer la propriété des marchandises à l'acquéreur alors qu'elles sont en cours de voyage.

Ceci permet également à l'acquéreur de les remettre virtuellement à un banquier comme gage destiné à garantir le remboursement du crédit qui lui a été consenti pour en faire l'acquisition. Quatre types de connaissement distinguent les modes de cession des droits sur la marchandise.

- Le connaissement à ordre : l'échange se fait par donation (remise)
- Le connaissement nominatif : l'échange se fait par endossement (c'est le plus courant)
- Le connaissement « Reçu pour embarquement » (Received for shipment)
- Le connaissement dit « Embarqué » (Présence effective à bord du navire).

Ce connaissement permet le transfert de propriété de la marchandise par endossement selon les modes du droit commercial. Dans le cas des mentions « non négociable » ou « non transférable », seule la personne dont le nom est inscrit sur le connaissement sera bénéficiaire de la marchandise.

De nombreux contrats d'affrètement (charte-partie) stipulent que les connaissements doivent être signés sans aucune remarque (en anglais : clean B/Ls). Il appartient alors au capitaine de refuser de prendre en charge la cargaison si l'état du connaissement ne lui permet pas d'être signé sans les réserves appropriées.

Les possibles lettres d'indemnités présentées par le chargeur pour pallier ce problème ne devraient en aucun cas être acceptés sous peine de complicité de fraude. Pour cela il existe d'autres types de remise documentaire telle que le B/L électronique qui permet d'éviter la fraude, les pertes de B/L, le vol etc....

L'avènement du B/L électronique : Il s'agit en fait d'un connaissement express appelé communément Télex release qui est une forme non négociable de l'original envoyé par des moyens électroniques tels que le fax ou email et peut se faire à la demande du chargeur. Ce qui signifie que vous n'avez pas besoin de montrer votre connaissement pour obtenir vos marchandises. Le connaissement ici représente simplement un document qui définit ce qui a été expédié et permettra de dédouaner les marchandises sans connaissement.

2.2.5. LES INTERVENANTS DANS L'ACTIVITE DU TRANSPORT MARITIME ET LEURS OBLIGATIONS

Dans cette partie on va évoquer les auxiliaires du transport qui ont une relation directe avec le consignataire, mais également définir le consignataire et son rôle. On distingue l'expéditeur et le notify, les intervenants dans le port qui sont pilote, remorqueur, la capitainerie, le courtier maritime, la compagnie maritime, le consignataire, le manutentionnaire, le transitaire, la douane et le destinataire. Les obligations de l'expéditeur :

- Remettre le conteneur au transporteur pour une prise en charge ;
- Veiller à ce que les marchandises qui sont dans le conteneur soient convenablement emballées (adaptation à la nature et aux exigences du déplacement
- Remettre le conteneur à temps et heure
- Payer le prix convenu

À MSC l'expédition se fait seulement en FCL/FCL (conteneur complet) (Full Container Load). Le choix dépend :

- Du poids et volume de la marchandise pour pouvoir choisir le type de conteneur et également d'un 20' ou 40'.
- Le chargeur emporte les marchandises dans le conteneur, scelle ce dernier et le fait livré directement dans les magasins de l'acheteur.

Un connaissement peut porter la clause "Notify..." Une personne morale ou physique. Une personne désignée qui devra être avisée par le transporteur de l'arrivée de la marchandise à destination. Elle ne donne à cette personne aucun droit sur la marchandise.

En général on retrouve comme Notify les banques. Le PAD met à la disposition des navires en escale au port une multitude de service comme dans tout espace portuaire dont les prévisions météo, le balisage, le pilote, les services de remorquages, la réparation navale, l'avitaillement et le code ISPS relatif à la sécurité.

La présence d'un pilote à bord est obligatoire pour tout navire supérieur à 70 mètres de longueur ou transportant des marchandises dangereuses, à l'exception des navires dont les capitaines ont obtenu une licence de pilote.

Le remorqueur Rôle et activités : Consiste à assister le navire en le tractant, le poussant ou le freinant, à l'aide d'une ou plusieurs remorques, lorsque celui-ci ne peut accoster ou partir seul d'un port. Son rôle consiste aux sauvetages de navires en difficulté au large, lutter contre les incendies dans les ports, lutter contre les pollutions maritimes. La Capitainerie du port assure un contrôle continu de la navigation maritime :

- prévision de trafic,
- régulation du trafic,
- placement des navires à quai,
- aides à la navigation,
- couverture radar,
- liaisons radio,
- collecte et diffusion d'information,
- coordination de l'exploitation,
- télé-contrôle d'équipements périphériques.

Il effectue principalement toutes les opérations liées au chargement et au déchargement des marchandises dans un port. Accomplit les opérations physiques mais également des opérations juridiques. Les types de manutentionnaires :

- La manutention purement physique des marchandises :
- Opérations exécutées par des spécialistes (stevedores)
- Le manutentionnaire bord :
- Charge, arrime, désarrime, décharge les marchandises sans en recevoir la garde.
- Le manutentionnaire terre ou acconiers.
- Transfère et stocke les marchandises sous entrepôt ou terre pleins, assure l'approche sous-palan, s'occupe de la réception, la reconnaissance et la garde des marchandises jusqu'à leur embarquement.

Le transitaire est un professionnel qui accomplit les actes nécessaires au déplacement géographique des marchandises dans le commerce international, Il organise et fait exécuter tout ou une partie du transport. Il Remplit les tâches administratives imposées par le transport et ses opérations annexes ou accessoires.

Le commissionnaire Agréé se substitue intégralement aux exportateurs et importateurs pour les formalités douanières.

- Doit être rapide pour obtenir le bon à enlever des marchandises.
- Pour être déclarant en douane, il faut absolument un agrément délivré par l'administration de la douane

Les missions de la douane à une mission fiscale, de soutien à la compétitive et de protection et de sécurité.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

3.1. PRESENTATION DES RESULTATS

Dans cette partie de notre étude nous allons présenter les résultats qu'on a pu avoir auprès de l'entreprise et des différents intervenants qu'on a eu à poser des questions sur la logistique de l'entreprise et de la qualité du service. Aujourd'hui les compagnies maritimes se sont mises à l'heure de la logistique d'information consistant à l'échange de données informatisées pour permettre une fluidité de l'information transmise entre agences mais aussi la fiabilité et la sécurité dans les actions qu'ils mènent. Cependant cette logistique présente certaines failles.

Au moment où la mondialisation des échanges vient renverser les barrières douanières construites à la faveur de la protection du commerce intérieur, les entreprises maritimes se trouvent confrontées à la concurrence non seulement des sociétés nationales, mais aussi des grandes firmes internationales. Les choix stratégiques changent, les techniques de management vont subir de profondes transformations.

3.1.1 LES CARACTERISTIQUES ET STRUCTURES DES CONTENEURS

Aujourd'hui, il existe plusieurs types de conteneurs à MSC qui sont utilisés afin de pallier à chaque fois un manque et d'optimiser le transport des marchandises. Les marchandises étant transportées de plus en plus en conteneurs maritimes. Afin de répondre à la demande du marché, MSC a développé un service transport de conteneurs en s'alliant à des partenaires à travers le monde.

3.1.2. LA STRUCTURE DES "CONTAINER"

Le container est une caisse métallique dont les éléments principaux sont (voir Annexe B):

- La structure inférieure : Elle est formée de 4 longerons et de 4 coins ISO à chaque extrémité, de traverses en acier et d'un plancher en bois. Les coins ISO sont des cubes en acier percés sur les 3 faces visibles et dont les dimensions ont été standardisées afin d'adapter les chariots élévateurs, l'arrimage des containers sur les navires, les châssis porte containers et les wagons.

- La structure supérieure : Comme la structure inférieure, elle est formée de 4 longerons et coins ISO. Elle est recouverte par une toiture métallique.
- Les montants : Ils relient la structure inférieure à la structure supérieure et permettent à l'ensemble de former un cadre. Les montants arrière soutiennent les 2 portes d'ouverture.
- Les parois : Le cadre est recouvert par des parois qui sont formées de tôles ondulées (qui permettent une meilleure résistance) assemblées entre elles.
- Les portes d'ouvertures : Elles se trouvent à l'arrière du container. Elles permettent d'accéder à l'intérieur du container afin de les dépoter ou le ré-empoter. Ces portes s'ouvrent à 270° au total et sont équipées de joints, ce qui la rendent complètement étanche à l'air et l'eau.

3.1.3. LISTE DES DIFFERENTS TYPES DE CONTENEURS EXISTANTS A MSC (VOIR ANNEXE C)

Les conteneurs d'usage général sont du type « fermé aéré ». Ce sont des conteneurs fermés ayant un toit, des parois latérales et des extrémités rigides. Ils sont conçus pour un chargement frontal, ce qui exclue toutes marchandises dont l'encombrement ne permet pas un chargement par les portes ainsi qu'un arrimage et un saisi correct.

Le dry est utilisable pour tous types de marchandises et il peut notamment transporter des marchandises dangereuses. Sa faible ventilation le rend moins adapté pour le chargement de produits vivants ou de produits chimiquement ou physiquement instables chargés en vrac, (sauf équipements particuliers).

Notons bien que dans l'activité de transport, l'emballage revêt une importance capitale en raison des risques multiples auxquels la marchandise est soumise. Ainsi un emballage inadéquat ouvre la porte aux avaries transports (écrasement, dispersion, bris, mouille ou de vol des marchandises).

Conteneur Flat Rack 20' & 40' et Flat Rack collapsible 20' &40', Les conteneurs plats sont destinés à l'emportage des marchandises de toutes sortes, tout autant qu'elles ne soient pas sensibles aux intempéries. Ils sont dépourvus de parois latérales fixes. Ces conteneurs sont les seuls à admettre sous certaines conditions, des marchandises en dépassement de hauteur et ou de largeur. Ils

peuvent être chargés par le dessus ou les côtés. Ces conteneurs sont très souvent mal utilisés.

Leur plancher souffre énormément mais aussi leur sous-structure (voir Annexe D). La raison principale est le chargement répété de bobines d'acier qui a provoqué l'enfoncement du plancher et des traverses. Si les bobines ne sont pas correctement arrimées, leur poids n'est appliqué que sur une petite surface. La pression est alors très grande ($P = mg / S$) et provoque une déformation permanente des traverses et du plancher. Ce dernier est alors très sollicité et vieillit donc rapidement, surtout lorsqu'il n'est pas protégé.

Les conteneurs OPEN TOP sont identiques aux conteneurs à usage général, mais le toit du conteneur est mobile (remplacé par une bâche). Ces conteneurs sont destinés à faciliter le chargement / déchargement vertical. Ils doivent être chargés avec leur bâche et tous leur sarceaux. Toutes ces recommandations sont reprises dans la note en annexe.

Les BOLSTERS sont des plates-formes sans aucune superstructure. Ils sont généralement utilisés pour le chargement de marchandises à bord des navires rouliers (souvent en ship's convenience).

Emballer de manière appropriée. L'emballage doit être assez solide pour protéger pendant les manutentions et le voyage ; maintenir les marchandises par arrimage ou calage intérieur ; Au cours de leur transport, les marchandises supportent une très dangereuse accumulation de risques, qu'il convient de bien évaluer pour déterminer l'emballage nécessaire : casse et déformations au cours de manutention, avaries dues à la cohabitation avec d'autres marchandises, aléas climatique humidité, chaleur, gel, vol.

Ces risques s'accroissent dès lors que les échangeurs commerciaux intègrent, au départ ou à l'arrivée, un pays en développement dans lesquelles conditions atmosphériques, passages portuaires transports terrestres n'assurent pas toujours la sécurité désirée. Le rôle de l'emballage ici, à pour but de protéger pendant son transport, lors des manutentions et au cours des stockages préliminaires, intermédiaires et terminaux avec soin le transport de sa marchandise en choisissant l'emballage adéquat. L'importance varie selon la nature de la marchandise à transporter, le mode de transport et l'itinéraire.

Les compagnies réclament en général : Que l'exportateur se doit d'emballer et d'assurer le conditionnement des marchandises selon sa nature et son poids mais également sa valeur, de l'étiqueter et marquer les colis. Le marquage doit être noir, 10cm minimum, sur au moins 2 faces et l'indication du port de destination finale et éventuellement de débarquement du nom de la marque, du destinataire et du numéro du colis. On peut y ajouter éventuellement le port d'embarquement, la marque de l'expéditeur et les pictogrammes de manutention.

3.1.4. LE POSITIONNEMENT DES CONTENEURS

Conteneur fourni par le transporteur maritime (« conteneur armement ») Il s'agit d'un conteneur dont le transporteur maritime est effectivement propriétaire ou d'un conteneur dont il a la libre disposition (par location de courte ou longue durée) et dont il est responsable de la qualité du matériel. Le conteneur est mis à la disposition du chargeur par son représentant. Dans ce cas il faut que le contrat passé entre le chargeur et le transporteur maritime soit précis quant aux caractéristiques du matériel requis par le chargeur en fonction de la nature des marchandises.

Dans ce cas un certain nombre de contrôles doivent être faits avant de procéder à l'emportage. Examen du document de prise en charge : Quand le conteneur vide sort du terminal et qu'il est remis au transporteur terrestre pour être conduit chez le chargeur en vue de son emportage, il fait l'objet d'un contrôle (contradictoire entre l'opérateur du terminal et le transporteur terrestre) dont le résultat est reporté sur un document généralement intitulé « interchange report » ou « rapport d'inspection » ou « procès verbale de prise en charge ». Le chargeur a un grand intérêt à prendre connaissance de ce document afin :

- De connaître les éventuelles imperfections des conteneurs qui y sont notées et déterminer les risques ou dangers que ces imperfections représentent pour le produit à transporter ;
- De se rendre compte si d'autres dommages ne sont pas intervenus entre le moment de la remise du conteneur au transporteur terrestre et celui où ce dernier le met à sa disposition ; il devrait alors formuler immédiatement des

réserve à ce transporteur terrestre, responsable des dommages non notés au départ.

Le conducteur doit également s'assurer, quand le conteneur est mis à disposition, qu'il est bien celui affecté à l'expédition prévue (contrôle du document indiquant le lot qui doit être chargé, le lieu de destination, etc.) ceci afin d'éviter que par une incompréhension mutuelle du transporteur, du chargeur et du commissionnaire de transport, le conteneur parte sur une destination erronée. Examen extérieur du conteneur : Un premier contrôle du conteneur consiste à l'examiner extérieurement. Il sera notamment vérifié :

- L'état de la toiture : des traces de rouilles ou de chocs alerteront sur un contrôle plus poussé rendu nécessaire ;
- L'état des trois parois (avant et latérales) : outre les parois elles-mêmes, sur lesquelles des défauts sont généralement bien visibles, une attention particulière sera apportée aux jonctions paroi /plancher, en raison des risques d'infiltration d'eau si la base des tôles est oxydée ou percée ;
- L'état des portes : leur fermeture, la qualité du joint caoutchouc.

Les constatations faites, comparées avec celles portées sur le document de prise en charge détenu par le transporteur terrestre, donneront un premier élément d'appréciation sur l'état du conteneur offert au chargement. Examen intérieur du conteneur : Il est non moins essentiel de contrôler le conteneur de l'intérieur. C'est en effet de là, les portes refermées en soi, que les trous ou les fentes dans la toiture ou sur les parois seront plus apparentes.

Opéré de jour, ou sous un point lumineux, ce contrôle mettra en évidence les rais de lumière pénétrant à l'intérieur du conteneur par ces trous ou ces fentes. Seront également contrôlés : Le plancher qui doit être propre et sec, exempt de tout déchet provenant d'un chargement antérieur, de pointes et autres objets susceptibles de détériorer les marchandises, qui vont être chargées ou leurs emballages, exempt également d'odeurs, d'insectes, etc. Les joints de fermetures (jonction des portes voir Annexe E) qui doivent être parfaitement étanches. Sur un plan plus général, le transporteur maritime, quand c'est lui qui fournit le conteneur aura eu soin, de son côté, de vérifier les éléments qui concourent à la sécurité (pièces de coin et pièces de la structure notamment).

Relevé des mentions essentielles portées sur le conteneur .Le chargeur aura soin de :

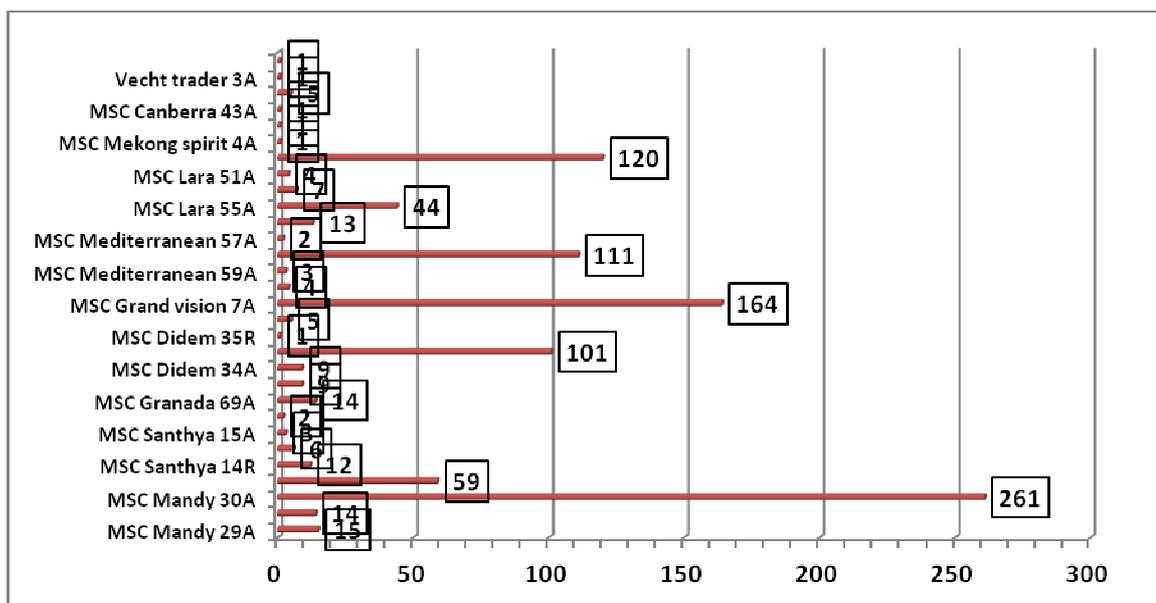
- Contrôler le numéro de conteneur et de s'assurer de sa conformité avec le conteneur annoncé.
- Relever les indications qui concernent :
- Le poids total autorisé (poids du conteneur vide + poids maximum de la marchandise pouvant y être chargée)
- La tare du conteneur (poids du conteneur vide) ;

La charge utile (net weight) différence entre les deux poids ci-dessus, correspondant au poids maximum de la marchandise pouvant être chargée.

Ce poids ne doit pas être dépassé :

- Le volume interne mis à disposition (cubic capacity) qui permet de s'assurer que la quantité prévue pour être chargée pourra y être contenue ;
- S'assurer (si tel est le besoin) que le conteneur est agréé pour le transport particulier envisagé (marchandises dangereuses notamment) ;
- Dans le cas de conteneur défectueux, il sera utile de vérifier la dernière date de contrôle du conteneur et sa validité à ce moment (sur la plaque CSC safety approval voir Annexe F).

GRAPHIQUE N° 1 : TYPES DE NAVIRE TRAITES



Nombre de conteneurs manipulés

Sources enquête 2011

L'industrie du transport maritime a considérablement évolué au cours des deux dernières décennies. Grâce principalement à la libéralisation des transports et à une concurrence accrue des compagnies maritimes et entre les ports, les coûts d'exploitation ont baissé et il est devenu absolument indispensable pour les compagnies maritimes et pour certains opérateurs portuaires de réaliser des économies d'échelle.

Au cours des dix dernières années, après une période marquée par la libéralisation, la concentration s'est accentuée dans le secteur du transport maritime ainsi que chez les opérateurs portuaires. Aujourd'hui les compagnies maritimes investissent dans des méga-navires porte-conteneurs dont le prix dépasse les 100 millions de dollars. Le taux de conteneurisation continue de croître à un rythme rapide.

Le transport maritime et la gestion des ports reflètent les tendances mondiales qui se caractérisent par une augmentation du trafic et des activités économiques partout dans le monde et par l'attrait qu'exercent les méga ports efficaces sur les grandes entreprises de transports intégrés et les méga-porte-conteneurs. Aujourd'hui il est primordial pour une entreprise qui se veut pérenne de mettre en place une bonne gestion et/ou politique logistique dans le sens où tout manquement entraîne des coûts qu'elle va elle-même supporter.

Dans le cadre de l'étude axée au départ sur l'analyse des procédures d'exportation concernant le transport de conteneurs nous avons tenté aussi de relever l'importance pour l'entreprise de sécuriser sa démarche logistique en interne visant à minimiser les coûts de non exécution de qualité qui est un critère prépondérant dans la confection d'une belle image de marque de l'entreprise (ou de l'agence) vis-à-vis de son commettant, ou de l'armateur.

Dans certaines entreprises, particulièrement à MSC, au-delà des données statistiques en termes de nombre de conteneurs, volume TEUS, de chiffre d'affaires, on attache énormément d'importance à la qualité de service. Cette recherche de qualité englobe une logistique intégrée de transmission et d'échange de données informatiques entre les agences au port de chargement, de transbordement et de destination.

Cela se résume en des tâches spécifiques bien définies et organisées suivant une logique de chaîne où chaque intervenant appose sa signature permettant une traçabilité de l'information traitée, enfin, de pouvoir localiser la provenance d'une quelconque faille dans le système. L'entreprise qui fait moins d'erreurs dans la gestion de ses réservations se verra être la mieux notée. Dans le sens inverse, chaque erreur commise est sanctionnée dans le sens que les charges inhérentes lui seront débitées en intégralité. Il est donc une évidence que nous devons maîtriser les rouages du transport pour pouvoir les intégrer dans un système.

Qui plus est, il ne suffit plus d'être professionnel dans le secteur mais aussi être totalement au fait de l'évolution des nouvelles technologies de logistique d'information consistant en l'échange de données informatisées. Cette attitude constitue aujourd'hui la marque de fabrique des meilleurs agents. On va exposer ces résultats sous forme de tableau comprenant les forces et faiblesses de l'entreprise, les compétences et les dangers.

3.2. ANALYSE DE L'ORGANISATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE DE MSC

Au moment où la mondialisation des échanges vient renverser les barrières douanières construites à la faveur de la protection du commerce intérieur, les entreprises maritimes se trouvent confrontées à la concurrence non seulement des sociétés nationales mais aussi des grandes firmes internationales. Les choix stratégiques changent, les techniques de management vont subir de profondes transformations.

Dans cette optique de satisfaction de sa clientèle, MSC doit désormais livrer les conteneurs de bonne qualité, à un meilleur prix concurrentiel avec la meilleure qualité de service possible. La course vers les réformes est lancée. Les entreprises se penchent d'abord vers tout ce qui peut leur permettre d'optimiser les coûts.

Il s'agira d'abord de la planification des flux qui est un aspect important de la stratégie de l'entreprise.

En effet, le plus souvent les objectifs de MSC sont fixés en fonction d'objectifs commerciaux à atteindre. Et si il veut être cohérent, ces objectifs doivent être planifié au niveau des flux internes afin de pouvoir répondre à la demande et de s'approvisionner en conteneurs dans de bonnes conditions. Il est impératif que la planification soit à long terme permettant de fixer les limites et les objectifs. Ceci afin de garantir un service satisfaisant des clients dans les conditions appropriés, de couts minimisés et de stocks optimisés. Les ressources doivent être :

- La capacité des équipements de production, de manutention, de camion ;
- Les personnels de production avec les compétences requises pour éviter la surcharge de travail qui favorise l'incompétence ;
- Les volumes de stocks de conteneurs pour assurer la demande ;
- La réduction des délais de positionnement des conteneurs pour éviter l'immobilisation des camions et des remorques ;

Ceci permettra d'avoir la capacité à répondre aux exigences du marché, en produisant des produits conforme avec la demande tout en supportant les besoins évolutifs du marché mais également en satisfaisant les besoins du client. Donc l'entreprise devra être performante, endurante, être capable d'innover, d'évaluer et de s'adapter aux mutations du marché tout en étant dans le dynamisme de l'efficacité et de l'efficience.

TABLEAU N° 1 : ANALYSE SWOT DE LA CHAINE LOGISTIQUE DE MSC

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Renommée mondiale, Une flotte de plus de 300 navires • Agence de consignation dans la majorité des pays du monde, Rooting sur la Méditerranée • Fréquence d'un navire escale d'export par semaine et d'un 	<ul style="list-style-type: none"> • L'offre ne correspond pas à la demande ; Manque d'équipements de manutention Lenteur des positionnements des conteneurs chez les clients ; • Manque d'effectif du personnel au niveau de

<p>navire escale d'import par semaine ; Bonne desserte sur les ports Européens, Tarifs moins chers par rapport aux concurrents. Efficacité, Assistance, Dynamisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du domaine maritime • Disposant de logiciels de travail très efficace et rapide pour la transmission des informations : MSC/A, MDX, EDI, etc....; • Une bonne stratégie marketing 	<p>l'agence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de représentant commercial sur le terrain pour prospection et suivi de la clientèle
--	---

Source : enquêtes 2011

MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de cotation : perte de la clientèle ; Problème vis-à-vis de la douane : pour les conteneurs chargés et sans déclaration de douane ; • Les marchandises souvent en souffrance ; Mise en demeure ; • Obligation de les trainer en justice, ce qui affecte la notoriété de l'entreprise ; Les variations des prix, Laisser plus de place à la concurrence.

Source : enquêtes 2011

L'analyse de la chaîne logistique permet de ressortir les anomalies qui affectent la gestion de l'entreprise.

Pour satisfaire la clientèle il faut désormais livrer les conteneurs de bonne qualité à un meilleur prix concurrentiel et avec la meilleure qualité de service possible. La course vers les réformes est lancée. Les entreprises se penchent d'abord vers tout ce qui peut leur permettre d'optimiser les coûts. Durant notre enquête sur le terrain beaucoup de problèmes ont été soulevés par les différents acteurs et les plus retenus sont:

- Manque d'effectif: L'objectif primordial de toute entreprise étant la recherche du profit, il en va de soi pour l'entreprise de bien gérer toutes les ressources mises à sa disposition entre autres le capital humain. Il est vrai que loin d'être un facteur accidentel, l'homme s'affirme être le pilier de la productivité et du progrès. Un personnel qualifié tend au progrès de l'entreprise et permettra d'avoir une compétence accrue sur son domaine et pourra faire face à la concurrence.
- Le non respect des délais de livraison des conteneurs pour l'emportage. Ceci a des conséquences graves sur l'organisation du transport et fausse les dates limites à l'exportation. Le retard indique l'insolvabilité du fournisseur et indique une fausse image du fournisseur mais également la perte de la clientèle.
- Le manque de matériel de manutention au niveau du terminal à conteneurs. Ce qui cause des problèmes de délai et retard. Ce qui a des conséquences sur toute la chaîne logistique.
- L'accueil au niveau de TOM reste à désirer par les clients ce qui pose un réel problème au niveau du service.
- Un autre problème que les acteurs ont eu à soulever est l'accessibilité des chefs de service et de la prise de décision des derniers. Les chefs de service devraient être plus autonome à prendre des décisions ce qui permettra un service plus rapide et le respect des délais qui est un facteur primordial dans l'activité du transport.

Tout ceci pose un réel problème de gestion et il faut adopter une stratégie logistique qui permettra à l'entreprise de progresser tant du point de vue opérationnel que du point de vu de sa contribution à la stratégie.

La technologie : le MSC ne dispose pas de logiciel de qualité pouvant apaiser le rythme de travail. Le service de la documentation en est la preuve certaine.

En effet on remarque des saisies longues et fastidieuses des dossiers, des classements de dossiers interminables (utilisation excessifs de papier, d'encre et de carton de rangement), de risques d'erreurs, et de recherches interminables dans des dossiers qui au final, ne sont jamais à jour.

Ce qui présente un impact considérable sur les dépenses (la gestion des budgets et du matériel).

CHAPITRE IV : SOLUTIONS PRECONISEES POUR AMELIORER LE SECTEUR

4.1. SOLUTIONS POUR LE PORT

Dans le cadre de son plan d'aménagement et de son plan directeur pour devenir le port le plus performant et le plus compétitif dans la sous région le Port Autonome de Dakar est en train de poser les bases de ce que nous appelons le « Port du futur ». Il serait beaucoup plus facile pour le pouvoir public d'atteindre leur objectif en initiant une réforme d'ordre institutionnel, législatif et réglementaire.

- Le devenir de l'opérateur portuaire dépend de la politique que l'Etat mettrait en place soit pour lui faciliter les conditions de travail ou bien d'une manière ou d'une autre lui compliquer la tâche. Ainsi nous proposons à l'état de défiscaliser les investissements réalisés par les opérateurs portuaires afin de leur permettre de mieux s'équiper, de réduire les coûts d'intervention.
- Les opérateurs terrestres sont habilités à réaliser les opérations de pré et de post acheminement pour se faire on recommande à Etat l'amélioration des infrastructures routières et ferroviaires pour rendre le transport multimodal plus performant et de favoriser le feederling sur l'axe Dakar –mali et Dakar guinée. Avec cette solution il serait possible de voir les opérateurs surtout ceux qui vont perdre des parts de marchés à cause de la concession du TAC¹², pourront l'optimiser sur le feederling.
- Prendre des mesures spécifiques pour alléger les procédures douanières relatives aux activités de transbordement, et d'importation.
- Le renforcement de la sécurité à l'intérieur et dans les abords immédiats du port .Il est un fait bien établi qu'une grande partie des pertes occasionnées aux marchandises lors des phases terrestres provient des vols, qu'il s'agisse de

¹² TAC : Terminal à conteneurs

simple « chapardage » ou de véritable vol organisé, ce problème a toujours été l'un des soucis majeurs des entrepreneurs de manutention.

Malgré la prise en charge de la sécurité des sites portuaires par les autorités du port, il n'avait pas vraiment été constaté d'amélioration dans les chiffres concernant la disparition des marchandises durant les phases de manutention.

Aujourd'hui il faut remarquer la tendance des entrepreneurs à compléter les services de sécurité des ports par des moyens privés. Les entrepreneurs requièrent de plus en plus les services de sociétés de surveillances privées, notamment sur les parcs à conteneurs.

La délégation du pouvoir d'agréer les sociétés portuaires devrait aboutir à un meilleur contrôle à priori et a posteriori de la performance et de la qualité des services portuaires qui s'avèrent indispensable à la compétitivité du port de Dakar.

Mais également de gérer une traçabilité des saisies effectuées dans Gaïndé¹³ :

- La date d'arrivée des navires à saisir est celle de l'entrée dans les eaux territoriales du Sénégal. A ce titre, la collaboration de la capitainerie du port étant nécessaire, le chef des sections de Dakar Port Sud soumettra à l'IRDP¹⁴ un projet de lettre adressé aux autorités portuaires pour la transmission journalières à la douane des dates d'arrivée des navires.
- La perturbation des dates d'arrivée des navires est surtout liée à l'encombrement du port dû aux travaux en exécution entraînant la fermeture de plus de neuf postes à quai.
- La résolution de la traçabilité des signatures dans Gaïndé.
- La fermeture des manifestes 72 heures après l'arrivée des navires, sauf dérogation accordée par les chefs de bureau.
- Application de sanctions sévères par les chefs des sections pour tout cas de manipulations de manifestes ou de manœuvre dûment constaté (articles 48, 52, 303 et 316 du Code des Douanes).

¹³ GAÏNDÉ : Gestion automatisée des informations douanières et d'échange

¹⁴ IRDP : IRDP : Inspection régionale Dakar Port

DP World pourrait offrir au port de Dakar une rapidité et une compétitivité qui encourageront les clients du monde entier à privilégier la destination Sénégal. Mieux encore du côté des compagnies de manutention défavorisées, ça serait pour eux l'occasion de renforcer les opérations de relevage et de livraison que les transitaires jugeaient insatisfaisantes.

4.1.1. SOLUTION POUR L'ENTREPRISE

Pour une approche stratégique et pratique, on abordera les fondements de la gestion de la logistique de MSC. Il traite les notions liées à la gestion de la logistique ainsi que les décisions clés associées à l'intégration entre la stratégie de MSC et la conception du système logistique. Le rôle de la fonction Logistique et Transport se rapporte donc principalement à la planification et à l'optimisation des systèmes logistiques (approvisionnement, production, distribution et transport), dans leurs aspects stratégiques, tactiques et opérationnels.

La logistique s'occupe des problèmes de localisation et dimensionnement d'unités industrielles et logistiques ; de la planification et l'optimisation des approvisionnements, des stocks et de la distribution ; de la planification et l'optimisation du transport, et en particulier du transport à longue distance par tous modes, les tournées de véhicules de livraison et du transport inter usines. On parlera alors de la gestion des flux qui a pour rôle la réussite des stratégies commerciales.

De ce point de vu, il est communément accepté qu'il existe trois principaux types de flux dans la chaîne logistique qui sont les flux physiques, les flux d'informationnels et les flux financiers. La gestion des flux consiste à piloter l'ensemble des activités successives qui sont réalisées lors de la commande d'un conteneur ou sa distribution. Un flux est aussi appelé une chaîne d'activité ou chaîne de valeur (en anglais : value Stream).

Cependant faudrait-il que MSC inclut la méthode de la gestion des flux dans le service de la documentations afin qu'il ait une bonne organisation de la chaîne logistique. Concernant la gestion des flux MSC devrait gérer les différents flux logistiques ou la fonction principale de l'entreprise. Il consiste à la représenter

par une cartographie de la chaîne de valeur présentée ci-dessous : Méthode de gestion des flux : la cartographie de la chaîne de valeur.

La Cartographie de la chaîne de valeur est aussi appelée Cartographie des Flux de Valeur (CFV) ; en anglais, Value Stream Mapping (VSM) ou Material and information Flow Analysis (MIFA). C'est une représentation schématique des différents flux logistiques d'une entreprise ou d'une fonction de l'entreprise.

La cartographie de la chaîne de valeur trace dans un graphe l'ensemble des flux des matières et d'informations.

Toutes les activités incluent dans le processus sont représentées à l'aide de symboles (pictogrammes) simples, et un accent est porté particulièrement sur :

- L'analyse des délais (durée des cycles, les temps d'arrêt, temps de chargement des conteneurs ...)
- L'analyse de la qualité des conteneurs (nature des défauts, nombre de défauts, origine...)
- L'analyse des stocks intermédiaires (tailles des lots, taille des stocks et en-cours, coûts)
- L'analyse des opérations de manutention et transport (nombre de mouvements, coûts),
- L'analyse de l'emploi des ressources (quantité, rendement, efficacité, productivité ...)
- L'analyse des flux d'information (nature et quantités).

Concernant la gestion du parc automobile : elle est une composante de la SCM (Supply Chain Management) ou GCL (en français Gestion de la Chaîne Logistique). Théoriquement, elle peut être découpée en 5 facteurs :

- La marchandise
- L'espace géographique
- Le véhicule
- Les ressources humaines
- La technologie

1. La marchandise.

La marchandise influence le choix des moyens de transport et de manutention. Il est important d'avoir au préalable une information juste sur le type d'emballage ou le conditionnement des UL (Unités Logistiques) et des UM (Unités de Manutention).

(Informations qui plus tard servent à renseigner les documents de transport, permettent d'anticiper sur la nature des moyens matériels à mobiliser au lieu du chargement et au lieu du déchargement des marchandises).

Éléments clés : Respect du dimensionnement du véhicule ; Optimisation du chargement ;

Respect des contraintes liées aux moyens de manutention à mobiliser ; Respect des conditions de transport (emballage, protection, sécurité...)

2. L'espace géographique

L'espace géographique influence outre le choix des moyens, mais aussi l'organisation de l'opération de transport. Pour chaque opération de transport, il est essentiel de définir le lieu de départ, le lieu d'arrivée et les principaux point d'escales qui ensemble constituent l'itinéraire. L'organisateur de l'opération de transport peut ainsi recenser les lieux de prélèvements et de livraisons successifs des marchandises tout au long de son itinéraire et déterminer le chemin optimal.

L'itinéraire choisit permet de prévoir le nombre de barrières de contrôle, le nombre de péage routier, les points de pesage routier et d'intégrer ces éléments dans le cahier de charge du chauffeur.

L'espace géographique enfin permet de prendre aussi en considération l'état des routes, le relief, le climat, les mœurs de populations qui influencent chacun à sa manière le choix du véhicule et le choix des horaires dans le planning. Ex. ETD (*estimated time of departure*) et ETA (*estimated time of arrival*) en fonction des heures de travail dans la région

3. Le véhicule de transport

La marchandise à transporter et l'itinéraire du transport permettent de faire un premier choix du type de véhicule de transport. Trois autres contraintes vont permettre de finaliser et de valider ce choix. Il s'agit de contraintes techniques, contraintes administratives, contraintes logistiques.

Les contraintes technique se rapportent à :

- La pneumatique (état des roues et présence de roues de secours)
- La signalisation lumineuse
- La signalisation sonore
- La présence à bord du matériel de sécurité (triangle de sécurité, extincteurs, ARI ...)
- La présence du matériel de premiers secours

Ce sont là quelques uns des éléments techniques sur lesquels on peut facilement effectuer un contrôle. Cependant, la présence de la « visite technique » valide est une preuve du bon état de marche du véhicule. C'est le document administratif qui atteste que le véhicule est apte à la circulation.

Les contraintes administratives

- Les documents du véhicule ;
- Le marquage et l'étiquetage de l'automobile ;
- Les documents du chauffeur ;
- Les documents de la marchandise.

Les contraintes logistiques :

- L'avitaillement du véhicule

Ceci sous entend aussi l'intégration d'une gestion des stocks de consommables aux responsabilités du gestionnaire du parc automobile.

4. Les ressources humaines

Le personnel affecté à un système de gestion du parc automobile est varié. Outre les chauffeurs, il existe généralement une équipe de mécaniciens, les HTM (Hommes Tout Main) et le personnel administratif.

5. La technologie

Il est devenu difficile de dissocier gestion logistique, optimisation et technologie. La gestion du parc automobile utilise les logiciels de type TMS (Transport Management System) ou SGT (en français Système de Gestion du Transport)

Les principales fonctionnalités :

- Gestion des stocks de consommables et de pièces de rechange
- Gestion des ressources humaines (horaires de travail/repos)
- Gestion de la maintenance
- Planification des livraisons
- Gestion des transports (traçabilité, documents de transport)

La gestion du parc automobile est pratiquée dans les entreprises de location automobile, les entreprises industrielles et commerciales. Pour ces deux dernières, elles peuvent selon les cas disposer d'un parc intérieur ou d'un parc extérieur (matériel de transport en location).

Les responsabilités du gestionnaire du parc automobile

- Essentiellement administratives ;
- Réception des marchandises à transporter ;
- Planification du transport ;
- Emission des ordres de missions ;
- Gestion des heures de travail (pointage des chauffeurs)
- Emission des notes de frais pour le chauffeur ;
- Emission des documents de transport ;
- Contrôle, suivi et actualisation des documents des véhicules et des documents des chauffeurs ;
- Suivi du contrôle technique des véhicules ;

- Gestion des entrées et sorties des véhicules ;
- Tracking (*gestion de la traçabilité*) des véhicules sur le terrain ;
- Contrôle des processus de gestion informatique de l'information

Ainsi, des solutions pour le parc, le manque d'information, le transport, la qualité des conteneurs et les délais de livraisons ont été trouvés.

4.1.2.SOLUTIONS POUR AMELIORER LA PROCEDURE

Pour résoudre les problèmes de la procédure il faut que MSC règle les problèmes de manque d'informations au niveau commercial. L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et la télécommunication permettent d'automatiser et de dématérialiser les opérations telles que les procédures de l'entreprise.

Ils sont aujourd'hui largement utilisés en lieu et place des moyens classiques tels que le formulaire sur papier et le téléphone et cette transformation est à l'origine de la notion d'information.

Un système d'informations est un ensemble de moyens techniques, administratifs et humains qui servent à la collecte, au classement et à la transmission d'informations entre les différents services de l'entreprise.

Le système d'informations coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs. Il est le véhicule de la communication dans l'organisation. De plus le système d'informations représente l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisés pour collecter, stocker et communiquer les informations).

Ainsi le SI constitue le point de départ des différentes opérations. Nous allons proposer la création d'un poste de « Contrôle et Suivi des équipements » qui sera intégré dans le service logistique affecté à la documentation. Ce poste sera articuler autour des axes que nous allons analyser ci après :

- Tracking des conteneurs et contrôle de la documentation : Le Tracking consiste, en règle générale, au fait de localiser le conteneur dans n'importe quel port ou navire où il se trouve. Cette tâche est généralement dévolue au service logistique. Il permet de renseigner le client sur la position exacte de son conteneur et éventuellement sur la date probable de d'arrivée à

destination. Sur la base de cette activité de Tracking, notre raisonnement consiste à étendre ce travail de recherche sur les conteneurs qu'il faudra positionner, pour informer leurs réceptionnaires de l'imminence de leur arrivée à destination dans les délais raisonnables. Il permettra aux réceptionnaires de prendre, dès à présent, les dispositions nécessaires qui éviteront tout retard éventuel dans la livraison du conteneur à savoir :

- l'absence des connaissements originaux ;
- la disponibilité de l'espace de stockage dans les dépôts du client ;
- la saisine du transitaire pour l'accomplissement des formalités douanières à temps pour permettre un enlèvement direct ou sous palan ;
- le traitement, par anticipation, des aspects internes de la documentation au niveau du consignataire (saisie et validation dans GAINDE, facturation etc.)

Ainsi, nous pourrions être en contact avec le client et pouvoir réagir en temps réel pour réduire à zéro le taux d'occurrence des erreurs par le contrôle de la documentation en :

- vérifiant que l'adresse et les coordonnées du réceptionnaire sont correctes ;
- s'assurant qu'il recevra son avis d'arrivée à temps par fax ou par email de manière à conserver un écrit ;
- coordonnant les services de la logistique et de la manutention pour permettre la localisation du conteneur et la mise en œuvre des moyens d'une livraison rapide.

L'utilisation d'un poste de « Contrôle et Suivi des équipements » permettrait au MSC une meilleure réactivité afin de répondre aux besoins des clients ; une réduction des coûts d'information ; une disponibilité immédiate des informations ; une réduction des délais administratifs ; une meilleure communication dans l'entreprise ; cohérence et homogénéité des informations ; partage du même SI facilitant également la communication interne et externe.

MSC devrait également augmenter son effectif sur le terrain pour faciliter la prospection sur le terrain et pouvoir expliquer aux clients les différentes étapes à suivre pour faciliter la procédure.

- Transmission du DCM (Dangerous cargo manifest) par interface aux manutentionnaires et au port de Dakar

De nos jours les compagnies maritimes rivalisent de plus en plus à travers des systèmes de communication interne performants tels que « OUTLOOK », « MSC/A », « TMS », « SAIIS », « MDX », « MAXS » à MSC ou encore « CREZYS », « JCSS », « MLISS » et « RKM » à MAERSK. Elles cherchent, ainsi, à développer une logistique interne de transmission de données informatiques plus sophistiquées les unes que les autres de sorte à sécuriser et à améliorer le traitement des informations.

Nous avons aussi la vulgarisation de l'INTRANET qui permet aux agents, même les moins expérimentés, de pouvoir se familiariser avec les procédures internes et se doter des moyens pour exercer leur activité dans les meilleures conditions en minimisant les risques de survenance d'erreurs. Nous vivons une époque où une erreur peut être fatale à l'entreprise du fait des coûts de non exécution de qualité qu'elle engendre. Par conséquent, de la même manière que l'on procède à un transfert de technologie d'un pays à un autre, nous tenterons de voir comment nous pourrions transférer ou étendre cette logistique d'information propre aux armements vers leurs collaborateurs directs de la chaîne.

C'est sur cette dynamique qu'on voudrait s'inscrire en proposant le transfert des interfaces aux différents collaborateurs à savoir les manutentionnaires et l'autorité portuaire. Ainsi, nous arriverons à :

- transmettre les données du manifeste de cargaison dangereuse par EDI (échange de données informatisées) qui constitue le moyen le plus sécurisé de transmission car offrant la possibilité d'une traçabilité des informations à traiter, la nomination d'un personnel dédié par chaque armateur des aspects de la documentation à chaque escale (position en cale, règles générales de ségrégation des conteneurs pour leur allotissement et localisation des conteneurs dans les terre pleins), d'écarter l'utilisation des « hard copies » c'est-à-dire le fait de procéder à l'édition de plusieurs jeux de manifeste dont l'exploitation serait une perte de temps ;
- Assistance à la livraison et au contrôle de l'équipement au retour sur parc du conteneur

A l'origine, la définition de la logistique renvoie à la gestion du matériel qui consiste à la mise en place des moyens nécessaires à la réalisation d'une activité dans les meilleures conditions de qualité, de prix et de temps. Par conséquent, le contrôle de l'équipement est aussi indispensable au même titre que le « Tracking and Tracing » ou encore l'évaluation des stocks (Daily stock). Nous voulons ainsi proposer une nouvelle approche de la logistique d'entreprise intégrant le contrôle de l'équipement.

De ce fait, la transmission du DCM constitue la transition par laquelle le service logistique apportera son assistance dans la livraison du conteneur. Elle permettra aux manutentionnaires, par exemple, de pouvoir mesurer le risque entourant le conteneur à travers la désignation de la marchandise dans le DCM et de prendre les dispositions nécessaires pour l'extraction du conteneur depuis les travées jusqu'à la remorque de livraison.

Enfin, nous procéderons au contrôle de l'équipement au retour sur parc. Et dans ce cas, nous pouvons avoir deux options :

- confier le lavage du conteneur à des professionnels, pour le compte de l'armateur, qui s'assurerons que le conteneur est apte à une nouvelle utilisation ; ainsi, il sera nécessaire d'ajouter un nouveau poste de charge dans la facturation sanctionnant la prestation de « contrôle et lavage des équipements »
- transférer la prestation au réceptionnaire qui aura la charge du nettoyage du conteneur à sa convenance. Mais le logisticien devra procéder à un contrôle à posteriori avant la nouvelle utilisation du conteneur.

A partir de toutes ces informations, MSC pourra améliorer la procédure en informant continuellement ses collaborateurs et ses clients pour ne pas ralentir le système.

4.1.3. SOLUTIONS POUR AMELIORER LES PROBLEMES DE TRANSPORT ET DE DELAIS DE LIVRAISON

Le MSC devrait renouveler son parc logistique et se doter de plus de camions pouvant lui permettre d'assurer la livraison des conteneurs dans tout le territoire.

L'entreprise doit mettre en place des systèmes de production en JUSTE A TEMPS (JAT). Alors que le JAT¹⁵ est déterminé par des performances du système de transport : le fonctionnement en JAT supposerait un faible cout de transport, des infrastructures de qualité et un accès optimal aux sites de production et aux entrepôts au système de transport. Cependant faudrait-il noter que le JAT implique un niveau de compétence supérieur par rapport à la normal, un savoir faire et une main d'œuvre qualifié.

Concernant les délais de livraison, MSC pourrait mettre en place un ECR¹⁶ (efficient consumer response) qui est une stratégie de partenariat entre fournisseurs, distributeurs et clients. Les développements technologiques de ces dernières années ont permis le développement de ces échanges d'informations.

L'ECR peut être formalisé à l'aide de 11 concepts de base, les six premiers concernant les flux produits, les cinq autres le flux d'informations entre partenaires : il serait bien de traduire en français les 11 points :

- Optimised shelf space utilisation : il s'agit de se doter d'unités de conditionnement compatibles avec l'écoulement des conteneurs dans le terminal, c'est-à-dire la plupart du temps plus petits, ce qui permet d'offrir un assortiment plus large au consommateur.
- Cross docking : pour éviter les stocks, livrer fréquemment avec les délais courts et simplifier voir supprimer les opérations de vérification et contrôle des conteneurs.
- Continuous replenishment : le nombre de conteneurs commandés par le client est saisi en temps réel par scanning et communiqué quotidiennement à l'entreprise et au port : charge à eux, alors, de réapprovisionner conformément aux accords pris en termes de stock et de niveau de service.
- Synchronised production : pour réduire les stocks tout au long de la chaîne, chaque entreprise partenaire doit réduire ses lots de production en même temps que ceux de livraison selon le rythme de la demande. Elle doit en outre utiliser des données sur les commandes pour réagir aux fluctuations

¹⁵ JAT : juste a temps

¹⁶ L'ECR est le résultat d'un groupe de travail qui avait pour but une coopération intégrale entre les différents partenaires afin de servir le client mieux, plus vite à un prix de revient inférieur.

- Flexible and reliable production : les stocks étant diminuées et les conteneurs qui sont au terminal optimisés, toute défaillance en livraison est très pénalisante, ce qui implique flexibilité et fiabilité en production.
- Integrated suppliers : créer une véritable alliance avec les fournisseurs, dès la commande des conteneurs et de la méthode de distribution, pour permettre à ceux-ci de mieux s'adapter.
- Jointly category management : grouper les conteneurs en catégories pertinentes sous l'angle des commandes des clients et communes à tous les partenaires pour se doter de fonctionnements adaptés tout en se dotant d'un langage T d'objectifs communs.
- Reduced introduction failures : réduire les erreurs lorsque l'on introduit un nouveau type de conteneur, par une meilleure collaboration entre les partenaires et des études et des évaluations communes préalables.
- Automated stores reordering : piloter le réapprovisionnement par une transmission directe des données de commandes à chaque partenaire.
- Automated coupon administration : traiter automatiquement les bons de réduction de manière informatisée.
- Automated trail customer deals : simplifier la structure des contrats

4.1.4. SOLUTIONS POUR LA PROCEDURE DOUANIERE

Il convient de signaler que l'intermédiation d'un Commissionnaire en Douane Agréé est nécessaire. La D.E.P. est une procédure adaptée aux produits ne pouvant séjourner en entrepôt ou qui souffriraient gravement de délais administratifs trop longs.

Cependant, elle n'exclut pas un contrôle aussi bien de forme que de fond. L'application informatique de la D.E.P. est prévue dans le système Gaïndé. Aussi il est possible de l'établir par anticipation (avant l'arrivée de la marchandise). L'autorisation provisoire d'enlèvement est une procédure simplifiée de dédouanement utilisée pour le transport par voie maritime.

Au niveau du Port il peut arriver que certaines marchandises (denrées périssables, produits indispensables au fonctionnement d'une usine...) nécessitent un dédouanement immédiat. A cet effet, par la procédure de

l'autorisation d'enlèvement le commissionnaire en douane agréée s'engage sous réserve de l'obtention de l'autorisation du Chef de bureau de la douane du Port à sortir la marchandise ou le produit et à venir procéder aux formalités de dédouanement sous 15 jours.

Il peut arriver que la compagnie de navigation chargée de saisir la totalité du manifeste ne dispose pas du temps matériel pour le faire. Pour satisfaire à la demande d'un importateur pressé par le temps la compagnie de navigation ne saisit qu'une partie du manifeste (manifeste partiel) afin de permettre à ce dernier de procéder aux formalités de dédouanement (système Gaïndé), manifeste obligatoire). Puis la compagnie de navigation se chargera par la suite de saisir le manifeste en totalité.

CONCLUSION

La réduction de la pauvreté dépend principalement de la croissance économique dont l'expansion des échanges commerciaux constitue la cheville ouvrière. Au cours des décennies écoulées, la croissance des échanges commerciaux a été morose en Afrique de l'Ouest et du Centre. Comparé à la croissance moyenne dans le monde, la sous-région a obtenu de moins bons résultats. À l'exception du pétrole, les exportations des pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ont baissé au cours des dix dernières années, principalement à cause de la tendance baissière observée par de nombreux produits de base. De nos jours les ports de l'Afrique de l'Ouest et du Centre restent largement en marge de plusieurs tendances mondiales qui cependant peuvent avoir un impact positif sur les économies de la région.

Alors que les ports d'Asie sont desservis par des navires de 8 000 EVP, l'Afrique de l'Ouest et du Centre est la sous-région où la majorité des ports n'accueille pas de navires de plus de 2 500 EVP.

Toutefois, compte tenu du niveau actuel du trafic et de l'efficacité des ports, les stratégies adoptées par les compagnies maritimes semblent légitimes. L'Afrique représente moins de 1 % du trafic conteneurisé du monde. Compte tenu de la taille du marché, un navire supplémentaire de 2 200 EVP en provenance d'Europe à destination d'un petit pays de la sous région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre aurait une part de marché équivalente à 27 % alors qu'un navire de 5 500 EVP en provenance de l'Extrême-Orient à destination de l'Europe aura probablement une part de marché de l'ordre de 3,6 pourcent.

L'entrée en scène de très grands navires porte-conteneurs a contribué à creuser l'écart entre une poignée de grands ports efficaces qui bénéficient des économies d'échelle générées par ces navires et la plupart des ports des pays en développement qui devront de plus en plus s'appuyer sur les services de collecte (feeder).

Les ports africains ont connu une croissance rapide du trafic au cours des cinq dernières années (plus de 12 pourcent, selon Drewry). Il est temps d'entreprendre d'importantes réformes portuaires puisque, selon les prévisions, le trafic devrait progresser à un rythme plus faible jusqu'en 2010 (Drewry, 2005).

Aujourd'hui, il est primordial pour une entreprise qui se veut pérenne de mettre en place une bonne gestion et/ou politique logistique dans le sens où, tout manquement entraîne des coûts qu'elle va elle-même supporter. Dans le cadre de l'étude, axée au départ sur l'analyse des procédures d'exportation concernant le transport de conteneurs nous avons tenté aussi de relever l'importance pour l'entreprise, de sécuriser sa démarche logistique, en interne, visant à minimiser les coûts de non exécution de qualité qui est un critère prépondérant dans la confection d'une belle image de l'entreprise (ou de l'agence) vis-à-vis de son commettant, ou de l'armateur.

Dans certaines entreprises, particulièrement à MSC, au-delà des données statistiques en termes de nombre de conteneurs, volume TEUS, de chiffre d'affaires, on attache énormément d'importance à la qualité de service. Cette recherche de qualité englobe une logistique intégrée de transmission et d'échange de données informatiques entre les agences au port de chargement, de transbordement et de destination.

Cela se résume en des tâches spécifiques bien définies et organisées suivant une logique de chaîne où chaque intervenant appose sa signature permettant une traçabilité de l'information traitée, enfin, de pouvoir localiser la provenance d'une quelconque faille dans le système. L'entreprise qui fait moins d'erreurs dans la gestion de ses réservations se verra être la mieux notée. Dans le sens inverse, chaque erreur commise est sanctionnée dans le sens que les charges inhérentes lui seront débitées en intégralité.

Il est donc une évidence que nous devons maîtriser les rouages du transport pour pouvoir les intégrer dans un système. Qui plus est, il ne suffit plus d'être professionnel dans le secteur mais aussi être totalement au fait de l'évolution des nouvelles technologies de logistique d'information consistant à l'échange

de données informatisées. Cette attitude constitue, aujourd'hui, la marque de fabrique des agents, les meilleurs.

L'amélioration de la gestion des ports est un préalable à la poursuite du développement du secteur des transports maritimes en Afrique de l'Ouest et du Centre. Pour les compagnies maritimes, le temps de séjour à quai est devenu de plus en plus facteur de décision d'accoster dans un port. Un jour supplémentaire passé dans un port par un navire de 2 200 EVP coûte plus de 35 000 dollars à la compagnie maritime concernée.

Sans une nette amélioration de l'efficacité portuaire et la hausse des exportations, bon nombre de ports seront dans le monde de plus en plus marginalisés et desservis par des navires de collecte. Les chargeurs devront supporter des tarifs de transport maritime plus élevés. En l'absence d'une efficacité accrue des ports, de nombreux pays côtiers de l'Afrique de l'Ouest et du Centre seraient de fait comparables à des pays de fait enclavés, supportant quasiment les mêmes coûts que les pays véritablement sans littoral. À titre d'illustration, un importateur de la Guinée équatoriale paie environ le même montant pour le transport d'un conteneur à partir de l'Europe que son homologue du Burkina Faso. La plupart des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre sont pris au piège d'un cercle vicieux dans lequel les exportations à l'origine de l'Afrique de l'Ouest et du Centre restent négligeables en raison du niveau élevé des coûts actuels du transport maritime (auxquels s'ajoutent d'autres contraintes), ce qui entraîne un faible niveau de trafic et par suite, une hausse des tarifs.

Aussi longtemps que la densité du trafic ne s'améliorera pas pour atteindre un certain seuil, les tarifs du transport maritime resteront élevés et, par conséquent, constitueront une source de difficultés pour les importateurs et les exportateurs de la sous-région et contribueront à limiter la compétitivité de l'économie de ces pays.

