



ISEMAR

INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE MARITIME
NANTES - SAINT NAZAIRE

**Logistique des escales :
comparaison marine marchande / marine nationale**

Dans un contexte de réforme où l'Etat cherche sur tous les fronts à augmenter l'efficacité de ses différents services et à maîtriser au mieux les coûts, la marine nationale vit en ce moment de profondes réformes. La logistique des escales qui a priori fonctionne correctement se voit remise en cause lorsqu'elle est analysée sous cet angle. Mais le monde maritime civil est confronté aux mêmes problématiques et a déjà trouvé des réponses. Des rapprochements naturels entre des cadres des deux marines se sont alors créés au travers par exemple du Cluster maritime français. Ce document rédigé par l'enseigne de vaisseau Hello élève de l'Ecole Navale a pour but de proposer des pistes pour améliorer la gestion des escales de la marine nationale, grâce en particulier à l'étude de l'organisation de la compagnie maritime Louis Dreyfus Armateurs (LDA).

La logistique des escales dans la Marine nationale et chez LDA

La logistique dans la Marine nationale n'est pas centralisée et est confiée sur le terrain aux missions militaires. Ces dernières sous-traitent à des agents maritimes civils toutes les prestations dont ont besoin les navires, mais ce mode de fonctionnement, parce qu'il n'est pas structuré, manque de transparence et ne permet pas une maîtrise des coûts. Le futur format de notre réseau de représentation à l'étranger laisse de plus planer le risque de défaillances dans le bon fonctionnement des escales. Le monde maritime, tant civil que militaire, nous permet d'entrevoir des possibilités d'aménagement. L'exemple du mode de fonctionnement de l'armateur Louis Dreyfus Armateurs montre l'efficacité d'un département transverse de gestion des escales placé au cœur des opérations du groupe. Les synergies possibles entre les deux marines trouvent ici une application concrète d'échange d'expérience et de partenariat.

L'organisation des escales dans la Marine nationale

L'organisation des escales des bâtiments de la Marine nationale est gérée traditionnellement par les missions militaires (MM) des ambassades et la Marine nationale au travers des états-majors, du Service de soutien de la flotte (SSF) d'une force navale sous autorité d'un amiral (ALFAN) et du bâtiment. Le choix des escales est fait par la chaîne opérationnelle¹. Les autorités organiques y sont associées. Après avoir obtenu l'accord diplomatique, le bord émet une lettre d'escale au format réglementaire à la représentation diplomatique. Interviennent ensuite les bureaux spécialisés de la Direction Centrale du Commissariat de la Marine (DCCM) pour la commande de combustibles et les Avances consulaires et traites de la marine (ACTM) pour les devises. Pour l'exécution des escales, la représentation française à l'étranger en est

chargée, c'est-à-dire l'attaché de défense (AD) ou l'attaché naval (AN). Dans les faits cette tâche est confiée à un officier marinier ou sous officier, au consul ou consul honoraire. Ils assurent le travail sur le terrain en régissant l'ensemble des prestataires ou en sous traitant à un ou plusieurs agents maritimes en fonction des éléments qu'eux seuls peuvent apprécier. Ce mode de fonctionnement est largement vérifié : après une enquête auprès de 53 ambassades, 97% d'entre elles délèguent le soutien et 60% de ces dernières le délèguent à un prestataire unique. Le règlement des factures après l'escale relève de la représentation française pour celles qui n'ont normalement pas été réglées sur les avances consulaires par le bord mais dont ce dernier a certifié les services. Il est assuré par les consulats puis liquidé par la DCCM, bureau des avances consulaires et traites de la marine. La FAN suit quant à elle les dépenses en escale de ses bâtiments pour alimenter sa base de donnée financière.

On constate alors que l'organisation des escales fait appel à de multiples intervenants sans autorité transverse de pilotage et une grande autonomie des représentations militaires. Leurs exécutants n'ont de plus pas toujours l'expertise nécessaire pour être critiques sur la gestion des escales. Les demandes des bâtiments ne sont donc pas filtrées ce qui conduit parfois sur des bâtiments de même type à exiger des soutiens différents (dans le domaine de la sûreté ou de la sécurité par exemple) entraînant ainsi des surcoûts non justifiés. Enfin, l'appel à des agents maritimes qui n'est pas vraiment prévu mais que rien non plus n'interdit, ne s'inscrit pas dans une logique économique. En effet, 91% des MM délèguent à un seul agent et 81% de celles déléguant à plusieurs agents ne les ont pas mis en concurrence alors que 90% des MM peuvent le faire. De plus, 72% des MM ignorent le coût du prestataire par manque d'intérêt, ce qui traduit un manque flagrant de transparence. Néanmoins, sur les plus de 800 escales de la Marine par an, il n'y a aucun

¹ L'Etat major des armées (EMA) et le commandant interarmées permanent (COMIA), commandant de zone maritime avec le soutien de l'Etat major de la Marine.

incident récurrent : les ravitaillements sont effectués dans les temps, les missions diplomatiques sont assurées et les équipages apprécient ce moment de détente.

L'organisation des escales chez LDA

LDA est une entreprise familiale française née en 1893 dont l'activité historique est le transport de vracs secs. Elle s'est diversifiée depuis en opérant des grues flottantes, qui font une de ses spécificités dans le monde des armateurs, ainsi que des câbliers en partenariat avec Alcatel, des navires de recherche géophysique avec CGG, des rouliers et ferries ainsi que des remorqueurs de haute mer. Il est à noter aussi le contrat avec Airbus pour le transport des sections de l'A380 entre les différents lieux de construction et celui d'assemblage. Les escales chez LDA ont une importance toute particulière car c'est à ce moment précis que se fait une grande partie des activités commerciales et il est primordial d'avoir la meilleure maîtrise des coûts des prestations et la plus grande efficacité. Il en ressort une grande expertise de la logistique des escales suivies et contrôlées.

Le principal service de gestion des escales est le service "operating" qui désigne les agents lorsqu'ils ne sont pas déjà choisis par une société partenaire. C'est ce même service, au cœur de l'activité opérationnelle de LDA, c'est-à-dire l'activité commerciale, qui gère aussi le soutage (lieu et fournisseur) en fonction du marché du pétrole. La désignation des agents se fait toujours en bonne intelligence avec les différentes personnes concernées, et leur choix découle principalement de l'expérience. Il y a parfois des contrats régionaux qui permettent d'avoir une certaine garantie sur la qualité et les coûts des prestations en se récupérant d'une défaillance ponctuelle lors d'une autre escale, mais pas de contrat global. Le personnel qui y travaille se compose pour la majorité d'anciens navigants ou de spécialistes du shipping ayant eu une formation particulière au transport maritime¹ (shipping) ainsi que de quelques comptables et d'une juriste de formation. "La fonction d'opérateur consiste à assurer physiquement la réalisation des différents contrats de transport et à veiller à leur application stricte. [...] L'opérateur est le lien entre le navire, les agents et les clients. Il doit coordonner le tout", d'après le *mémento de l'opérateur* de LDA. C'est lui qui donne les instructions à l'agent et au bord. Il décide aussi du port où le bateau soutera en prenant en compte les critères économiques ainsi que les disponibilités des soutes en passant par un courtier pour la commande.

Les autres intervenants lors de la gestion des escales sont le département qui s'occupe du suivi technique du bateau et celui chargé du personnel particulièrement pour les relèves de personnel. Ils sont en lien direct avec l'agent qu'ils connaissent par l'intermédiaire de l'*operating* qui a transmis ses coordonnées à toutes les personnes qui peuvent en avoir l'utilité. Une certaine somme d'argent correspondant aux prévisions du coût d'une escale est versée en avance à l'agent qui ne peut se permettre d'avancer cette somme. La différence avec le coût réel est faite a posteriori et est versée soit à l'agent ou l'affréteur selon la balance de paiement. L'opérateur vérifie et certifie

le compte d'escale et le transmet au comptable pour paiement. Pour le versement de l'avance à l'agent, c'est aussi sur le même principe : l'opérateur transmet un "proformat" reçu de l'agent et le transmet au comptable après vérification. Ce "proformat" est une évaluation des coûts de l'escale fournie par l'agent. En général ce dernier inclut ses honoraires mais l'armement Louis Dreyfus les retranche et ne les paye qu'à posteriori.

L'entité transverse évoquée ci-dessus coordonne effectivement les différents acteurs de l'escale, maîtrise les coûts des prestations nécessaires, sans être dépendant d'une agence particulière. Cette cellule opère entre 800 et 1 000 escales par an avec une équipe de 12 personnes. Leur grande expérience du métier est une condition nécessaire à leur efficacité. Pour exemple, il faut 5 ans pour un comptable de formation pour devenir un bon opérateur et entre 2 et 3 ans pour quelqu'un sorti d'une école de shipping. Cette équipe est composée de personnes dont la formation est de différents types mais qui ont les mêmes responsabilités et les mêmes fonctions. Cette caractéristique permet à la cellule *operating* d'avoir une meilleure expertise du domaine des escales grâce à la complémentarité de ses membres.

Le câblier *Ile de Batz* (photo LDA)



Comparaison des comptes d'escales de la FLF Aconit et du M/V Ile de Batz

Les bateaux civils qui seraient les plus proches en termes d'escales sont les câbliers. Ils ont en effet des escales erratiques dans des zones parfois peu fréquentées, un équipage et des caractéristiques proches de ceux de la marine, 108 personnes pour 137 m pour les futures FREMM, 70 personnes pour 140,36 pour les câbliers du type *Ile de Batz* d'ALDA Marine (joint venture entre ALCATEL et LDA) et des besoins techniques particuliers, ce que l'on retrouve aussi chez les navires de guerre.

Lorsque l'on compare les récapitulatifs des escales du câblier *Ile de Batz* à Guam (USA) et de la FLF Aconit à Beyrouth (Liban), Mersin (Turquie) et le Pirée (Grèce), les besoins des deux navires sont proches, et ce qui ressort le plus de cette comparaison, c'est le manque de transparence de la facturation des prestations fournies à l'Aconit et la clarté et le détail de la facturation de l'escale de l'*Ile de Batz*. En effet, pour l'Aconit, l'agent fournit ou non au bord plusieurs factures qu'il a émises

lui-même sans fournir la facture ou les tarifs des exécutants, alors que celui de l'escale de Ile de Batz a émis une facture globale ainsi que tous les tarifs ou factures des exécutant pour les prestations demandées, numérotées et classées par type.

L'externalisation du soutien des navires en escale

L'exemple de l'US Navy et de la Royal Navy

L'US Navy et la Royal Navy ont quant à elles choisi officiellement d'externaliser l'organisation des escales. Elles passent toutes les deux de manière contractuelle et globale par des agents maritimes. La marine américaine a passé un contrat pour l'organisation des escales de ses bâtiments avec une société américaine : Multinational Logistics Service (MLS), dont le siège est à Catane (USA). C'est une fédération d'agents maritimes dont le réseau est effectivement mondial. En réalité elle sous-traite à des membres du réseau qui sont de dimension régionale ou infrarégionale. Sa prestation est très complète et englobe tous les besoins qui sont apparus sur les récapitulatifs d'escales précédemment étudiés. Elle s'occupe aussi de la protection des navires en fournissant des vigiles, des murs de conteneurs et en participant aux réunions préparatoires avec les forces de police. L'USN suit tout de même le prix moyen des escales par l'état major de l'USN à Naples. A partir d'une demande de prestations transmise à l'agent, ce dernier fait un devis prévisionnel qui est envoyé et approuvé par Naples. MLS s'assure quant à elle que ses agents respectent l'encadrement général des prix. Les bords règlent les factures eux-mêmes à MLS qui rémunère ensuite son agent. Les coûts des prestations sont donc suivis, et l'organisation est proche de celle de LDA pour l'échange entre l'état major et l'agent mais diffère pour le mode de règlement.

La Royal Navy quant à elle a un "accord d'habilitation" pour la logistique des escales de ses bâtiments dans le monde entier avec Inchcape Shipping Services (ISS). C'est après un appel d'offre public qu'Inchcape a remporté le marché. Il assure ainsi le soutien en escale grâce à son réseau mondial d'agents maritimes et de leurs sous-traitants à partir d'un centre opérationnel dédié à la défense au Royaume-Uni disponible 24h/24 et 7j/7. Le bâtiment envoie à ce centre la liste de ses besoins trois semaines avant l'escale. Inchcape désigne alors l'agent sur place. Les besoins urgents sont traités durant l'escale directement entre le bord et l'agent, comme chez LDA sur *le Ville de Bordeaux*. Dans le cas de la Royal Navy, l'agent doit présenter les devis de ses différents fournisseurs pour certifier du meilleur coût. Le bord valide alors un devis avant que le service ne soit rendu. Le domaine de compétence est large et sensiblement le même que celui de MLS. Le bord est autorisé à commander tous les services nécessaires dans la mesure des capacités du port et de l'agent. Ces commandes sont cependant examinées par l'officier logistique de la force. Les comptes d'escales sont "scrutés" sous l'angle de leur pertinence par la division finance de l'état-major de la flotte. Le personnel de l'ambassade se consacre aux activités diplomatiques et

protocolaires. Pour le règlement, Inchcape est payé à un taux journalier d'intervention en temps qu'intermédiaire, tandis que les factures des prestations sont certifiées par le bord puis réglées par le département des finances de la marine. Il y a ici une entité, Inchcape, qui gère globalement la nomination des agents et la vérification du meilleur coût se fait par le bord et non par cette entité. Il y a de plus une vérification de la pertinence des demandes des bords à posteriori par le département finance. Cette méthode est très appréciée par les utilisateurs et présente selon la marine britannique d'excellents résultats. Inchcape est cependant considéré par le chef du département operating de LDA comme n'ayant pas des agents d'une qualité homogène sur l'ensemble du globe.

Le monde du transport maritime en général

Dans la marine marchande, certaines entreprises ont développé leur propre réseau d'agents comme l'armateur CMA CGM, mais cette pratique est réservée aux grands armateurs. La généralité est, comme chez LDA, d'externaliser ce soutien. Il n'y a pas de contrat global pour la détermination des agents. Parfois quelques contrats régionaux sont passés avec des groupes relativement importants, en particulier pour des zones moins bien connues. L'organisation de LDA se retrouve chez la plupart des armateurs. L'entretien d'un réseau propre mondial est en effet lourd financièrement pour un armateur et n'a donc pas forcément lieu d'exister si ce n'est pour les plus importants d'entre eux.

Pourquoi externaliser le soutien des navires de la Marine nationale en escale ?

Comme nous l'avons vu précédemment, les escales des bâtiments de la Marine nationale se déroulent sans problèmes majeurs alors pourquoi changer un système qui pour l'instant fonctionne ? Tout d'abord ce système fonctionne parce que les représentations françaises à l'étranger sous-traitent déjà l'organisation des escales à des professionnels que sont les agents maritimes. Cela est entre autre dû à l'évolution du rôle des attachés de défense et des attachés navals comme le montre l'analyse de l'attaché naval en Inde, partagée par une grande majorité de MM : "*Le métier d'AD/AN est désormais résolument tourné vers le conseil de l'ambassadeur en matière de défense (niveau politique et stratégique). Aussi, à ressources constantes, le temps consacré aux aspects logistiques (escales navales et aériennes, accueil des délégations) va en diminuant sensiblement, phénomène accentué par une croissance exponentielle de la coopération militaire ("chronophage") dans la plupart des pays*".

En plus de ce changement factuel des attributions de l'AD et de l'AN, la réduction prévue du personnel des représentations françaises à l'étranger risque de conduire à des défaillances ou tout du moins à une baisse de niveau des escales s'il n'y a pas une réforme à ce sujet. Le fait aussi que tous les armateurs civils externalisent le soutien de leur navires et que les deux

grandes marines militaires que sont la Royal Navy et l'US Navy aient suivi cette voie montre qu'il y a des raisons valables d'externaliser la gestion des escales à des agents, mais de manière structurée.

Quelles sont alors les pistes de réflexion ouvertes à la Marine nationale et les précautions associées ?

Se calquer sur les deux navires

La première solution est du même type que celle proposée par la CMA-CGM à la marine. Elle consiste à passer un contrat avec un réseau mondial d'agents maritimes pour l'ensemble des escales. C'est le choix qu'a fait la Royal Navy mais avec un réseau indépendant et britannique. L'US Navy a fait de même avec un américain, MLS. A noter aussi l'existence d'un réseau d'agents mondial dont la particularité est de n'être composé que d'agents indépendants. Ce réseau, Multiport, est en fait une fédération qui s'assure du sérieux, de l'efficacité et du meilleur coût de ses agents à partir d'un échelon central. Cette solution implique la mise en place d'une cellule qui assure l'interface entre la marine et l'échelon central de l'agence. Pour l'US Navy c'est l'état major de Naples, tandis que pour la Royal Navy c'est l'agence elle-même qui a mis en place une cellule dédiée et toujours disponible. Un contrat global permet de s'assurer un service de qualité à des prix corrects.

Le problème qui peut alors se poser est le choix des agents lorsque le contractant doit sous-traiter. Malgré leur réseau mondial ils ne sont pas présents partout et sous-traitent donc lorsqu'ils ne sont pas implantés quelque part. Le choix de l'agent sur place peut très bien poser problème pour différentes raisons : diplomatiques par exemple ou parce qu'il ne garantit pas la sûreté du bateau. Les escales doivent être effectivement considérées comme stratégiques, donc être particulièrement surveillées. Enfin, même si un contrat assure la qualité et les coûts des services, les réseaux mondiaux, par exemple Inchcape, n'offrent pas un service homogène à travers le monde.

Cela confirme les suggestions de l'ICAM qui préconise de passer tout d'abord et à titre expérimental, un marché d'externalisation du soutien des bâtiments en escales. L'autre problème qui se pose également est celui de la pérennité d'un tel choix. En effet lors de la fin du contrat passé avec l'agence, si l'interface entre la Marine et l'agence n'est pas gérée par la marine, il y a un risque de perte de l'expérience acquise si l'on décide de changer de prestataire. Il est donc plus difficile de changer de réseau global car il existe dès lors une certaine dépendance. Il y a donc nécessité pour la Marine Nationale de prendre à son compte le contrôle et l'organisation des escales pour assurer la permanence et la pérennité du système.

Au-delà des fonctions traditionnellement confiées à des agents maritimes, l'ICAM préconise d'inclure dans le périmètre d'externalisation du soutien des bâtiments en escale, l'approvisionnement en combustible ainsi que la délivrance des devises, dont il conviendra par ailleurs d'étudier l'éventuelle suppression au moins en zone euros.

C'est un sujet sensible et qui conditionne autant la disponibilité à la mer que la liberté d'action. Chez LDA, ce service n'est pas externalisé et ce sont les opérateurs qui font les choix du lieu d'approvisionnement et du fournisseur en travaillant avec un courtier.

Se considérer armateur

Si on considère que les escales ont un caractère éminemment opérationnel, il est logique de garder un certain contrôle. La multiplicité des intervenants lors de leur gestion actuelle montre le besoin de créer une entité transverse pour simplifier le processus mais aussi pour déterminer le vrai gestionnaire des escales, ce qui assure un réel contrôle sur le choix des agents. Ce serait ainsi une transposition du département "operating" qui existe chez LDA et chez la plupart des armateurs. Cela permettrait une grande souplesse dans le choix des agents en fonction des escales, car on a vu qu'un agent mondial sous traite régulièrement et n'a pas toujours la même logique que nous dans ses choix. Le personnel employé serait alors une équipe de 7 à 10 personnes aux vues de celui de LDA et du nombre d'escales à traiter.

Le problème qui se pose est la formation et l'expérience du personnel : de 2 à 5 ans pour former un opérateur chez LDA. La durée habituelle des affectations des marins d'Etat (2 à 3 ans) n'est pas compatible avec l'expérience requise pour exercer efficacement un tel métier. Des civils de la défense pourraient cependant remplir ces conditions tout autant que les marins qui pour différentes raisons, familiales par exemple, veulent se "sédentariser". Il est aussi envisageable d'envoyer les officiers dans ces écoles de shipping comme certains vont déjà dans des écoles de commerce, d'ingénieurs ou d'autres à la place de l'ESCAN par exemple. Une autre particularité de cette équipe chez LDA est la relative diversité de son personnel dans leur parcours professionnel, mais la Marine en est une experte. Des personnes dont les carrières sont plus orientées vers la gestion pourraient y trouver leurs places, comme peut-être des commissaires ou du personnel des affaires maritimes, tout autant que d'anciens navigants.

Enfin, un partenariat pourrait être conclu avec un armateur ayant le savoir faire afin d'opérer un certain transfert de compétences. Il conviendrait également d'étudier la possibilité de confier la gestion des escales de quelques bâtiments de la marine à ces personnes pour faire un essai grandeur nature au sein d'un département déjà existant d'un armateur civil. Ils pourraient ainsi en traitant aussi quelques navires marchands acquérir l'expertise nécessaire pour travailler à terme dans une cellule d'un type similaire mais propre à la marine.

EV2 Yann Hello,

Officier élève de la promotion 2006 de l'Ecole navale

Septembre 2009 – ISSN : 1282-3910. Dépôt légal : mois en cours

Directeur de la rédaction : Paul Tourret

Institut Supérieur d'Economie Maritime (droits réservés)