

## **UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES**

*Bachelor européen supply chain*

*UC D31*

Corrigé

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2019

## Question 1

### Quelles raisons poussent une organisation à externaliser sa fonction logistique ?

10 points

L'externalisation de la fonction transport logistique répond à un enjeu évident de maîtrise des coûts mais également de fluidité des processus, d'optimisation des fonctions logistiques afin d'implémenter de la valeur tout au long de la chaîne logistique.

#### Exigences des clients

Aujourd'hui, la politique logistique et surtout la politique transport est une préoccupation majeure des grandes directions de l'entreprise. Elle cherche à simplifier et à améliorer en permanence les processus afin de réduire les coûts ou/et le délai de livraison pour le client. Cependant, les externalisations ne sont pas motivées en premier lieu par les exigences des clients. L'externalisation est d'abord une démarche d'optimisation de l'efficacité opérationnelle.

#### Hyper concurrence

La hausse de la concurrence peut être associée à l'augmentation de la productivité dans l'industrie. En déployant la même capacité, il est maintenant possible d'inonder plus facilement le marché. Une des causes naturelles de cette hausse est le progrès technique, plus fort dans l'industrie que dans la plupart des activités de services. La fin du protectionnisme entraîne une exacerbation de la concurrence qui pousse à la recherche d'une réduction des coûts pour retrouver des marges de compétitivité. L'offre ne cesse de s'accroître. Le client a alors le choix du fournisseur. De nombreuses activités auparavant effectuées en interne ont été progressivement externalisées pour rester concurrentiel.

#### Globalisation des marchés

En tout premier, l'ouverture des marchés étrangers pose de manière différente la question de l'allocation des ressources. Les firmes investissent à l'étranger pour renforcer et structurer leur instrument de production et de commercialisation tout en donnant la priorité aux opérations liées à leur cœur d'activité. De fait, les prestataires trouvent dans les demandes des grands groupes multinationaux les capacités et les moyens de croître mais également de se développer à l'international. Les mouvements d'externalisation, conduits par les grands groupes, ont facilité ces développements. Les prestataires bénéficient des économies d'échelle en travaillant pour plusieurs clients.

#### Amélioration de la performance

Dans ce contexte exigeant, les entreprises ont une obligation de performance. L'externalisation permet d'accroître la valeur créée en donnant accès à une meilleure prestation que celle réalisée par les services internes. Cette performance peut être obtenue grâce à l'expérience des prestataires. Ils fournissent un niveau d'expertise élevé, le développement des meilleures pratiques et la main d'œuvre la plus qualifiée à moindre coût.

#### Réduction des coûts

La diminution des coûts est la motivation principale de l'externalisation. Cette diminution est générée grâce à plusieurs leviers. Dans un premier temps, en travaillant simultanément pour plusieurs clients, les prestataires spécialisés ont la possibilité de mutualiser leurs moyens. Il en résulte des économies d'échelle que les services internes des entreprises peuvent difficilement reproduire. Le redéploiement auprès des prestataires des fonctions support, fortes consommatrices de capitaux, assurent également la réduction des coûts associés. L'allègement des investissements est le but souvent recherché lors d'une externalisation.

L'externalisation permet également d'économiser les sommes importantes de la mise en place et l'entretien d'infrastructures, de recrutement et de formation de personnel (coûts fixes). L'entreprise ne paie que la prestation réellement consommée (coûts variables). Ce type d'argument est particulièrement important pour des activités en évolution constante. Enfin, l'externalisation permet de faire assumer le coût d'obsolescence technologique au prestataire.

Finalement, la réduction des coûts est obtenue par la conversion d'une partie des actifs du bilan peu rentables sous forme de dépenses intégrées au compte de résultat.

Si la réduction des coûts contribue directement à l'accroissement de la valeur, elle y contribue aussi indirectement. En effet, les ressources financières qu'elle permet de dégager peuvent être réinvesties dans le cœur de métier, aussi bien dans la conquête de nouvelles parts de marché que dans leur nécessité de développement.

## Question 2

**Quels sont les avantages à attendre de l'externalisation.**

*3 points*

Les avantages attendus des opérations d'externalisation sont assez nombreux. Le coût est de loin l'avantage le plus souvent cité par les entreprises. Subséquemment à cette idée de réaliser des économies en passant au faire faire, les entreprises apprécient le fait de déterminer des charges fixes pour des services ou des fonctions qui pouvaient à la fois comporter une charge significative, une variabilité des dépenses peu maîtrisable et des aléas substantiels (investissements et renouvellement en matériel pour les TIC) en termes d'investissements sur des fonctions supports.

En deuxième lieu, citons la qualité et les compétences qui renvoient au prestataire dont les compétences, au-delà des économies, pourront contribuer à améliorer l'organisation de l'entreprise dans son ensemble en optimisant les interfaces entre les fonctions supports et les fonctions principales, notamment au niveau du management, lequel se délestera des détails opérationnels pour ne conserver que les détails contractuels et qualitatifs de la prestation.

C'est également l'attente de propositions de services aux coûts optimisés, en raison de la maîtrise de métiers qui sont le cœur d'activité pour le prestataire, contrairement à l'entreprise cliente.

Ensuite, la souplesse et la simplicité sont une conséquence quasi logique du processus d'externalisation, pourvu qu'il se passe dans de bonnes conditions. Par la reprise de salariés, la contrainte de la gestion du personnel incombe désormais au prestataire, les ajustements de ressources nécessaires étant réalisés par ce dernier, et non plus par l'entreprise cliente.

## Question 3

**Quelles sont les limites de l'externalisation ?**

*14 points*

### Perte de contrôle et de savoir-faire

La première crainte de l'externalisation citée par les entreprises est la perte de contrôle et du savoir-faire de l'activité externalisée. Lorsqu'une entreprise délègue une ou plusieurs activités logistiques à un prestataire, elle en perd la maîtrise directe. De fait, elle ne peut gérer en temps réel les risques ou problèmes pouvant intervenir. En effet, les intermédiaires deviennent plus nombreux. Le prestataire, même s'il est spécialiste dans son domaine, peut rencontrer des difficultés à intégrer certaines particularités liées à des secteurs d'activité ou des types de produits très spécifiques. Ainsi, l'entreprise qui externalise n'a plus le pouvoir d'intervenir en cas de problèmes et ceci peut avoir des conséquences néfastes sur la relation avec leurs clients, dans le cas où le PSL est l'interlocuteur principal du client final.

L'image de marque de l'entreprise peut être touchée.

Si le partenariat avec le prestataire n'est pas concluant, les entreprises peuvent craindre de ne plus pouvoir un jour réinternaliser facilement l'activité. Effectivement, le métier et les technologies peuvent avoir évolué et dans ce cas peuvent être confrontées à l'irréversibilité de l'externalisation.

### Coût de l'activité externalisée trop élevé

Même si la principale raison de l'externalisation logistique pour une entreprise est le coût, il arrive parfois qu'il s'avère trop élevé. 73 % des chargeurs pensent que l'externalisation entraîne une augmentation des coûts.

D'une part, pour certaines entreprises qui n'ont pas une activité logistique importante, il n'est pas nécessaire d'avoir recours à l'externalisation. En effet, par manque de volume, le coût des prestations resterait élevé.

Il est important de comparer son coût logistique interne et ce qu'il pourrait être en externalisant des fonctions.

D'autre part, si le prestataire choisi n'assure pas efficacement les prestations logistiques, l'externalisation entraînera des coûts supplémentaires : coûts humains pour le suivi du prestataire et pour le règlement des litiges, mais aussi rupture de stock et donc arrêt de production. Le choix du prestataire est très important et doit être bien réfléchi.

#### Mauvaise qualité de la prestation

Un autre risque pour l'externalisation logistique est la sous performance du prestataire.

Le taux de service est un indicateur de performance très utilisé par les entreprises. Il définit le nombre de commandes livrées en totalité avec les bonnes quantités et les bons produits en temps voulu sur le nombre total de commandes de la période. Ce taux de service, qui valide une performance devant atteindre 95 % à 100 % selon les secteurs, n'est pas toujours respecté par les prestataires. Ceci altère la qualité de la prestation.

La qualité est un critère très important de nos jours. Elle est un élément qualifiant pour rentrer sur un marché.

Lorsqu'une entreprise signe un contrat d'externalisation, elle précise le niveau de qualité exigé pour :

- le transport ;
- les délais ;
- la vérification des matières approvisionnées ;
- l'emballage.

Mais le prestataire n'arrive pas toujours à atteindre le niveau requis, du fait d'aléas, de problèmes d'organisation, de manque de rigueur, de manque d'expérience. Ceci provoque des soucis de délais et de performance dans la chaîne logistique de l'entreprise cliente.

#### Problèmes sociaux

Les problèmes sociaux représentent un autre risque. Lorsqu'une entreprise prend la décision d'externaliser une ou plusieurs fonctions logistiques, elle n'a plus besoin de posséder des ressources internes et va donc se séparer de personnels. Dans ce cas, trois solutions sont envisagées :

- certains salariés dit « bons éléments » pourront être redirigés vers d'autres postes ;
- d'autres auront la possibilité de travailler chez le prestataire. La loi L.122-12 impose au prestataire de reprendre les salariés de l'entreprise si celle-ci décide d'en faire le transfert ;
- pour d'autres, ce sera le licenciement économique.

Il est nécessaire d'évaluer les impacts sociaux et d'envisager des solutions avant de prendre la décision d'externaliser.

#### Mise en œuvre lourde

La mise en œuvre lourde de l'externalisation logistique est un frein. Le fait d'externaliser une fonction entraîne une gestion et un suivi administratifs plus lourds pour le donneur d'ordres dont la vérification des factures, les demandes d'avoirs, la documentation spécifique à fournir.

#### Respect de la confidentialité

Le respect de la confidentialité est aussi un frein à l'externalisation logistique. Afin de construire une relation solide et durable avec son prestataire, il est nécessaire de partager de l'information. Le grand souci des industriels, surtout dans les métiers de hautes technologies ou de la défense est le respect de cette confidentialité, les risques de fuites se trouvent multipliés.

#### Dépendance au prestataire

La dépendance au prestataire est aussi un risque évoqué. Du fait que les prestataires peuvent être amenés à réaliser des investissements pour leurs clients, les durées des contrats en moyenne sont de l'ordre de 3 à 5 ans. Il faut dès lors que la relation entre les deux parties soit basée sur la confiance.

#### Question 4

**En étant le plus exhaustif possible, énumérez et argumentez les conseils et la méthodologie à mettre en œuvre pour réussir l'externalisation logistique.**

18 points

##### Mesurer les enjeux

Dans un contexte mondialisé et de plus en plus concurrentiel, l'entreprise cherche à optimiser ses processus (on parle de flexibilité) et réduire ses coûts. Pour ce faire, elle applique souvent la stratégie, devenue désormais classique, du recentrage sur son « cœur de métier ».

La logistique, qui gère l'ensemble des flux de produits en amont, au sein et en aval de l'entreprise, se place au cœur des processus d'externalisation. En effet, d'un strict point de vue financier, son impact au niveau des coûts fixes peut être considérable.

##### Partir de la vision client

Dans le cadre d'une relation client fournisseur, il y a finalement deux valeurs. Tout d'abord, celle de l'entreprise évaluée suivant sa propre stratégie. Ensuite, la valeur perçue par le client, exprimée dans un rapport qualité/prix. Toute démarche d'externalisation logistique, va se construire autour de l'articulation de ces deux valeurs.

Laquelle doit être privilégiée ? Il est sans doute important de reconnaître que la logistique est pilotée par l'aval (ce que veut le client, quand il le veut, où il le veut, au prix qu'il veut). Idéalement, partir de la valeur d'échange perçue par le client (aval) pour aboutir sur le fameux cœur de métier (amont) paraît être la démarche la plus pertinente.

##### Découper le projet en 4 étapes

Un projet d'externalisation se décline en quatre phases :

- la préparation ;
- la recherche des prestataires ;
- la mise en œuvre ;
- le suivi.

##### Ne pas négliger la phase de préparation

Souvent négligée, la phase de préparation est la condition de réussite essentielle d'un projet d'externalisation. Elle va garantir la pertinence du choix stratégique d'externaliser tout ou partie de la logistique mais elle va aussi conditionner le choix du prestataire. Ne pas vouloir aller trop vite est la règle de départ.

En effet, l'externalisation de la logistique peut apporter des gains importants en termes de qualité de service et d'optimisation des coûts. Mais elle a aussi un prix car elle implique de confier la maîtrise des opérations et contient des enjeux sociaux et patrimoniaux.

Elle engage durablement l'entreprise. Il faut donc, dans une première étape, apporter tous les arguments qui mèneront à faire un choix et répondre de manière exhaustive à plusieurs questions :

- Quels sont les objectifs de l'entreprise en termes de valeur ?
- Quels sont les coûts des prestations internes ?
- Y-a-t-il adéquation entre les objectifs et les coûts ?
- Au regard du niveau d'adéquation, l'externalisation est-elle une solution envisageable sur tout ou partie des opérations logistiques ?
- Le projet d'externalisation correspond-il à un vrai choix, ou est-il conditionné par des paramètres extérieurs ?
- Les risques d'une externalisation sont-ils clairement identifiés ?

### Effectuer un diagnostic opérationnel

Cela conduit à effectuer au préalable un diagnostic opérationnel approfondi de la situation, traduit par une structure détaillée des coûts et conclu par une étude de retour sur investissement. Le diagnostic opérationnel doit au minimum couvrir les rubriques suivantes :

- le service à la clientèle actuelle chiffré par des délais de livraison, des taux de litiges détaillés, des niveaux de service ;
- l'expression des attentes des clients internes ou externes ;
- le détail des espaces et des aménagements, notamment les équipements, leur capacité et utilisation, la configuration des postes de travail, etc ;
- l'analyse et la formalisation détaillée des procédures de travail ;
- l'analyse des pratiques de gestion des transporteurs (nombre, taux, niveau de service) ;
- l'analyse des bases de données et statistiques ;
- l'analyse des indicateurs de performance ;
- l'analyse des systèmes d'information en place et de leurs fonctionnalités ;
- la structure des frais de personnel.

Le diagnostic opérationnel va permettre d'établir une matrice de décision qui définit la nature et l'étendue des services souhaités.

Cette matrice va déboucher sur la rédaction d'un cahier des charges qui se doit d'être l'expression d'un compromis entre un service client exprimé sous forme d'objectifs chiffrés et une réduction des coûts opérationnels.

### Etablir une short list de prestataires potentiels

Trouver le bon prestataire s'effectue en trois temps :

- la recherche est d'abord très large afin d'identifier tous les prestataires potentiels. Elle correspond à une approche de type analyse de marché ;
- dans un deuxième temps, la liste des prestataires est réduite à ceux qui vont recevoir le cahier des charges, selon des critères de premier niveau (localisation géographique, expérience sectorielle, spécialisations diverses, etc.) ;
- enfin, ne seront retenus pour le choix final que les prestataires ayant répondu avec un intérêt objectif à la prestation recherchée.

### Compléter les éléments théoriques de la proposition par des visites

La réception du cahier des charges par le prestataire doit faire l'objet d'une première proposition et doit contenir au moins les éléments suivants :

- la description de l'organisation des opérations logistiques destinée à apporter le service recherché ;
- des recommandations qui prouvent la capacité du prestataire à accompagner son client dans une démarche d'amélioration continue des opérations ;
- les modes de communication avec le client, notamment la transmission des informations, des statistiques et la gestion quotidienne des opérations ;
- le chiffrage de la prestation ;
- chaque prestataire ayant répondu devra être visité. Il devra être en mesure d'étayer sa proposition par la présentation de son site et de son mode opérationnel actuel ;
- les propositions sont ensuite affinées par le prestataire après chaque visite. Et ce n'est qu'après réception des propositions définitives que le prestataire est choisi et la rédaction du contrat définitivement validé.

### Etablir un planning de mise en œuvre réaliste

Au même titre que la phase de diagnostic, la phase de mise en œuvre doit absolument faire l'objet d'une préparation approfondie afin d'éviter tout risque de dérapage qui risquerait de mettre en danger les capacités opérationnelles de l'entreprise, de dégrader son image en interne et en externe, et finalement de nuire à la relation avec le prestataire.

Un plan d'actions avec un échéancier doit être établi au préalable afin de minimiser l'impact sur les opérations journalières.

Celui-ci doit couvrir les aspects techniques de transferts des opérations et des exploitants.

Renforcé par une communication interne, il doit aider les salariés concernés à gérer ce changement majeur dans leur activité et rassurer les autres sur les choix stratégiques effectués. Accompagné par une communication externe, il doit valoriser l'image de l'entreprise auprès de ses clients et partenaires.

#### Instaurer durablement la confiance

Elle conditionne la relation entre le prestataire et son client sur la durée. Si la confiance existe au démarrage, celle-ci doit perdurer voire se renforcer. Concevoir une relation basée sur un contrôle objectif des performances n'est pas suffisant. La relation doit rester suffisamment vivante pour gérer des périodes de tension qui ne manqueront pas de survenir.

Il convient de s'appuyer sur trois éléments essentiels :

- une mesure de performance à l'aide d'une liste d'indicateurs clairs et essentiels avec leurs objectifs et un planning de suivi. On retiendra par exemple, le taux de service, le taux de litiges classé par type et leur justification, les écarts d'inventaires ;
- une démarche collaborative où les deux acteurs s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue des opérations. Cette démarche doit faire l'objet d'un plan de progrès où chacun a reconnu explicitement son rôle et sa contribution ;
- une discipline intransigeante dans le maintien du planning des réunions de contrôle et de suivi des performances.

#### N'y aller que pour faire mieux

Au risque de paraître excessif, on ne confie efficacement à d'autres que ce qu'on maîtrise déjà. Ainsi envisager une externalisation de ses opérations logistiques revient non pas à se poser la question de sa performance logistique, mais de l'impératif stratégique à sous-traiter sa logistique.

⇒ Dossier 2 - Transport et prestation logistique

#### **Question 1**

**Quel est le rôle du transitaire à l'exportation, à l'importation et dans les cas de transbordements ?**

*10 points*

Le transitaire est un mandataire commercial qui agit, soit pour le compte du chargeur, à l'embarquement, soit pour celui du réceptionnaire, au débarquement, soit parfois encore, au transbordement, pour le compte de l'un ou de l'autre. Son rôle consiste à suppléer le chargeur ou le réceptionnaire dans les opérations préalables ou postérieures au transport maritime proprement dit (et éventuellement dans celles qui, en cas de transbordement, se situent entre deux transports maritimes) qui n'incombent pas au capitaine ni aux agents du navire.

#### Rôle à l'exportation

Il reçoit ou enlève les marchandises au point de départ, les met sur wagons ou sur péniche, les décharge, les camionne ou les fait tractionner, accomplit les formalités auprès de la douane (il ne peut parfaitement exécuter sa mission que s'il est commissaire agréé en douane), livre les marchandises à quai ou à bord, fait établir les connaissements, s'assure que les instructions de l'expéditeur quant aux conditions d'arrimage et de localisation à bord de la marchandise sont respectées, proteste, le cas échéant, auprès du transporteur maritime en réservant le recours de son mandant, s'il y a eu fautes de la part du navire, couvre les risques, selon les modalités d'assurance désirées par son client à qui il peut faire bénéficier des tarifs réduits et des conditions bien étudiées de sa police flottante, règle le fret et les frais d'acconage. Il fait, en résumé, à la place du chargeur, tout ce que celui-ci aurait à faire.

### Rôle à l'importation

Le transitaire prend livraison de la marchandise, en donne décharge au transporteur, par acquit au connaissance endossé à son ordre, formule les réserves que peuvent motiver avaries et manquant, prend, en un mot, toutes les mesures conservatoires destinées à ménager le recours de son mandant contre le navire et les assureurs (constats contradictoire, rapports d'expertise) ou à sauvegarder la marchandise elle-même (reconditionnement des emballages, mise sous hangars, séchage, etc.); accomplit les formalités douanières et réexpédie les colis jusqu'au lieu final de destination.

Il paie le fret, fait procéder au pesage des lots en vrac en vue du réajustement du fret quand il y a un réajustement à destination sur le poids délivré, paie les frais de manutention, de magasinage, de réexpédition par terre ou par eau. Il peut faire stocker les marchandises invendues en attendant les ordres de son client.

### Rôle au transbordement

Le transitaire n'intervient que lorsqu'il y a des transports maritimes successifs, effectués chacun sous le couvert d'un connaissance distinct, c'est-à-dire dans le cas où l'acheminement de la marchandise, du port d'origine au port final de débarquement, ne s'accomplit pas sous l'égide d'un seul et même titre (connaissance direct ou de bout en bout).

## **Question 2**

### **Expliquez le rôle des emballeurs et des entreprises de manutention.**

*5 points*

#### Rôle des emballeurs

Les transitaires effectuent souvent eux-mêmes l'emballage des marchandises, mais il existe des entreprises spécialisées dans ce genre de travail. L'emballage maritime doit répondre à certaines conditions qu'il est d'autant plus nécessaire d'observer que l'armateur n'est pas légalement responsable des manquants et des avaries imputables à une influence des moyens de protection utilisés pour l'expédition de la marchandise.

L'emballage maritime doit être assez résistant pour supporter sans dommages les manipulations relativement brutales que comportent inévitablement les opérations d'embarquement et, de débarquement, et ne pas s'effondrer sous la pression des autres colis qu'il peut à voir à supporter dans l'arrimage (la pression de charge).

Il faut aussi qu'il soit maniable afin de se prêter facilement aux manipulations.

Les caisses sont cerclées de feuillards et munies de clous inarrachables et de crampons. On utilise des caisses de zinc pour les produits fragiles et pour ceux qui sont susceptibles de s'imprégner d'odeur au contact d'autres produits, ou qui en dégagent eux-mêmes ; les sacs faits de toile solide sont cousus aux quatre coins, ou tout au moins aux deux coins supérieurs.

Les marchandises dangereuses doivent faire l'objet de déclarations destinées à prévenir le transporteur des risques qu'elles représentent et doivent porter des marques spéciales prévues par les règlements.

Les emballages de carton ont pris, au cours de ces dernières années, une grande importance, mais ils ne sont efficaces qu'à la condition de ne pas être en contact, dans l'arrimage, avec des caisses en bois ou en zinc.

Enfin, il y a le conteneur qui assure une meilleure protection de la marchandise aussi bien contre les vols que contre les avaries et les pertes, et bénéficie de frais réduits de manutention.

#### Entreprises de manutention

Les opérations d'embarquement et de débarquement sont effectuées au moyen des engins de levage du bord lorsque le navire en possède, ce qui est le cas de ceux qui desservent les lignes régulières et de certains porteurs de vrac, ou avec le secours des grues, bigues et autres appareils de manutention des ports, auxquels on est presque toujours obligés d'avoir recours pour les colis lourds. En règle générale, les membres de l'équipage n'interviennent pas dans ces opérations, ce sont des entreprises spécialisées, pourvues d'un personnel et d'un outillage également spécialisé, qui les effectuent, soit pour le compte de l'armateur, soit pour le compte des chargeurs ou des réceptionnaires. Ces entreprises procèdent aussi à l'arrimage et au désarrimage des cargaisons.

Les entreprises d'embarquement et de débarquement, désignées le plus communément sous le terme générique d'entreprises de manutention, se répartissent en deux grandes catégories : les stevedores et les acconiers.

Bien qu'on ait tendance à confondre les deux expressions ne s'appliquent pas aux mêmes entrepreneurs.

Le stevedore se borne à charger et à arrimer ou à décharger et à désarrimer les marchandises, sans les prendre en garde à aucun moment, il se livre à un pur travail de manutention. Il ne répond que des fautes qu'il commet dans son travail.

L'acconier remplit le même office que le stevedore, mais aux fonctions qu'assume ce dernier s'ajoute d'autres obligations.

Au départ, il prend en charge les colis qui lui sont remis en magasin ou sur le quai en attente de chargement et il les pointe avec le personnel du navire au moment de la mise à bord.

A l'arrivée, il pointe dans les mêmes conditions les marchandises qu'il décharge et il en assure la garde jusqu'à la délivrance qu'il opère entre les mains des réceptionnaires (ou transitaires) sur présentation des bons de livraison, signés par transporteur.

Sa responsabilité est donc beaucoup plus étendue que celle du stevedore.

### **Question 3**

#### **Quel est le rôle du consignataire d'une cargaison ?**

*5 points*

La responsabilité du transporteur maritime ne prend fin qu'avec la remise effective de la marchandise au destinataire ou à son représentant.

Le navire qui ne livre pas directement sa cargaison aux porteurs de connaissance, doit donc confier la marchandise à la garde d'un agent terrestre qui sera, soit l'agent succursaliste de son armateur, soit le consignataire de la coque.

L'un et l'autre auront la charge de veiller sur la conservation de la marchandise et d'en opérer la délivrance. Ils agissent tous deux pour le compte du transporteur, le premier, à titre de préposé, le second, à titre de mandataire.

Le consignataire de cargaison est le mandataire des réceptionnaires.

Muni des connaissances, il prend livraison des marchandises de la main du capitaine ou de celle de son représentant, agent succursaliste ou consignataire de la coque ; donne décharge au transporteur ; paie les frais de débarquement et, éventuellement, le fret ; procède aux réexpéditions et aux livraisons.

Il lui appartient de formuler contre le bord toutes les réserves qu'impose l'état des marchandises afin de préserver les droits de ses mandants, et de prendre toute autre mesure conservatoire dans leurs intérêts.

Mais si le consignataire de la cargaison ne tient, en principe son mandat de représentation que des réceptionnaires qui le désignent, la jurisprudence considère que certaines clauses de connaissance (clause de déchargement d'office, clause de livraison sous palan) peuvent être interprétées ; dans certains cas, comme faisant du consignataire de la coque le consignataire de la marchandise.

C'est là un consignataire d'un caractère très particulier puisqu'il représente à la fois les intérêts de l'armateur et ceux du destinataire et que, ne possédant pas les connaissances, il ne peut valablement donner décharge au navire

### **Question 4**

#### **Dans le cadre de paiements internationaux, quelles sont les garanties d'une lettre de crédit irrévocable et confirmée ?**

*3 points*

La garantie du risque commercial (non-paiement de l'acheteur) et du risque pays (non transfert).

### Question 5

**Les banques sont-elles engagées par les documents se rapportant aux marchandises, aux services, aux prestations de transport et d'assurance ?**

3 points

Non, les banques ne sont pas engagées par les documents se rapportant aux marchandises et aux services.

### Question 6

**Citez au moins 4 documents essentiels à présenter par le vendeur à la banque notificatrice dans un crédit documentaire irrévocable et confirmé réalisable par paiement par acceptation pour une vente CIP.**

2 points

Facture commerciale, état de colisage, titre de transport (LTA, connaissance), certificat d'assurance, traite.

### Question 7

**Comment les banques peuvent-elles vérifier l'apparence de conformité des documents exigés ?**

2 points

En comparant les documents avec les termes de la lettre de crédit et en utilisant les articles des RUU 600 de la Chambre de commerce international.

⇒ Dossier 3 - Gestion des achats et des approvisionnements

### Question 1

**Complétez et calculez le montant total TTC budgétisé des achats du trimestre.**

5 points

Le montant des achats TTC = achats HT + TVA (20 %).

|                       | Octobre | Novembre | Décembre |
|-----------------------|---------|----------|----------|
| Total achats en €     | 320 000 | 400 000  | 500 000  |
| TVA 20 %              | 64 000  | 80 000   | 100 000  |
| Total achats TTC en € | 384 000 | 480 000  | 600 000  |

Montant total TTC budgétisé des achats du trimestre = somme des achats TTC par mois : 384 000 + 480 000 + 600 000 = 1 464 000 €.

## Question 2

**Etablissez le budget des approvisionnements du deuxième semestre.**

10 points

Tout d'abord, nous allons calculer les montants des achats HT de la façon suivante :

Montants des achats HT = quantité achetée x prix d'achat unitaire.

Puis, nous intégrons la TVA.

|                       | Juillet | Août    | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|-----------------------|---------|---------|-----------|---------|----------|----------|
| Quantité à acheter    | 18 000  | 20 000  | 21 000    | 24 000  | 25 000   | 27 000   |
| Prix d'achat unitaire | 25      | 25      | 25        | 25      | 25       | 25       |
| Achats HT en €        | 450 000 | 500 000 | 525 000   | 600 000 | 625 000  | 675 000  |
| TVA 20 %              | 90 000  | 100 000 | 105 000   | 120 000 | 125 000  | 135 000  |
| Achats TTC en €       | 540 000 | 600 000 | 630 000   | 720 000 | 750 000  | 810 000  |

## Question 3

**Déterminez la quantité achetée par mois en appliquant les proportions mensuelles.**

**Etablissez le budget des approvisionnements des 4 prochains mois pour un prix d'achat de 3 000 € par tonne et qui évolue chaque mois de 20 % et si le taux de TVA est de 20 %.**

20 points

Quantité achetée par mois

Quantité achetée par mois = quantité totale x proportion du mois

|                        | Août         | Septembre    | Octobre   | Novembre  |
|------------------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| Proportions mensuelles | 0,26         | 0,24         | 0,25      | 0,25      |
| Quantité achetée       | 15,60 tonnes | 14,40 tonnes | 15 tonnes | 15 tonnes |

Budget des approvisionnements

Détermination des prix d'achat unitaires :

Prix d'achat unitaire du mois (p+1) = prix d'achat unitaire du mois (p) x 1,20

|                            | Août  | Septembre | Octobre | Novembre |
|----------------------------|-------|-----------|---------|----------|
| Prix d'achat unitaire en € | 3 000 | 3 600     | 4 320   | 5 184    |

Etablissement du budget des approvisionnements :

|                            | Août         | Septembre    | Octobre   | Novembre  |
|----------------------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| Quantité achetée           | 15,60 tonnes | 14,40 tonnes | 15 tonnes | 15 tonnes |
| Prix d'achat unitaire en € | 3 000        | 3 600        | 4 320     | 5 184     |
| Achat HT en €              | 46 800       | 51 840       | 64 800    | 77 760    |
| TVA 20 %                   | 9 360        | 10 368       | 12 960    | 15 552    |
| Achat TTC                  | 56 160       | 62 208       | 77 760    | 93 312    |

**GRILLE DE NOTATION**  
**- Etude de cas (Bachelor SUC) -**

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR \_\_\_\_\_

N° de candidat \_\_\_\_\_

| Dossier   | Note attribuée | Observations obligatoires |
|---|----------------|---------------------------|
| Dossier 1 - Contraintes de la globalisation et de la mondialisation | /45            |                           |
| Dossier 2 - Transport et prestation logistique                      | /30            |                           |
| Dossier 3 - Achats et approvisionnement                             | /35            |                           |
| Présentation et orthographe   | /10            |                           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>/120</b>    |                           |

Appréciation générale :

---

---

---

---

---

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Signature :