



01/08/2025

POLITIQUE DE GESTION DES ARMEMENTS

SUPPORT 1

MESSOU MARIUS
ARSTM

INTRODUCTION :

L'ensemble du commerce mondial repose sur l'efficacité du système de transport maritime. Et celui-ci est étroitement dépendant des stratégies mises en œuvre par les acteurs de la filière de transport, qu'ils soient armateurs, constructeurs de navires, assureurs ou banquiers. Ces partenaires sont unis au sein d'une filière complexe qui s'organise autour des compagnies maritimes : elles investissent, elles font travailler les chantiers navals, elles expriment des besoins en assurance et en service (gestion, entretien des navires, etc.), elles offrent leurs prestations de transport aux chargeurs. Les stratégies des armements portent, en particulier, sur l'organisation de l'offre de transport et sur la réduction des coûts. C'est ainsi que les armateurs mettent en place des accords techniques et commerciaux (conférences, alliances, *pool/s*) afin de regrouper les escales, d'optimiser les lignes et l'utilisation des navires. Ils sont engagés dans des politiques de massification et de croissance rapide (par achat de navires géants et acquisition d'entreprises concurrentes) pour élargir leurs réseaux, atteindre une masse critique et profiter au mieux des économies d'échelle.

SEQUENCE 1 : PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DES TRANSPORTS MARITIMES MONDIAUX

Objectif :

Cette séquence a pour objectif de souligner les éléments de base qui permettront aux étudiants de mieux comprendre les stratégies et l'environnement concurrentiel des compagnies maritimes.

Déroulement de la séquence :

La première section présente les services, les types de marchandises et les grands courants d'échanges (I). La deuxième analyse les types de navires, les pays maritimes et les principales compagnies maritimes (II). La gestion des navires, les affrètements et la trésorerie sont ensuite abordés (III) avant de finir par l'environnement des armements en observant les partenaires des compagnies maritimes et les organisations internationales (IV).

I. Les services, les marchandises et les échanges

1. Les services

Le transport maritime se divise en deux grands ensembles selon les services proposés : la ligne régulière (*liner*) et le transport à la demande (*tramping*).

Dans le cas de la ligne régulière, les navires sont exploités sur des routes maritimes clairement précisées et font toujours escale dans les mêmes ports, qu'ils visitent à jours et à heures fixes selon un calendrier prédéfini faisant l'objet d'une large diffusion auprès des chargeurs. Le navire, généralement un cargo ou un porte-conteneurs,

assure ce service de ligne pour le compte d'un grand nombre de clients, dont chacun loue un espace du navire.

Ce système standardisé est très bien adapté aux échanges de marchandises unitisées ou marchandises diverses (caisses, boîtes, conteneurs...), caractérisés par un grand nombre de clients avec des lots de petites tailles à charger et décharger régulièrement.

Dans le cas du transport à la demande, le navire assure un convoi pour un client unique, selon les exigences précises relatives aux ports de chargement et de déchargement, aux dates d'enlèvement et de dépôt de la cargaison. Au terme de la mission de transport, le navire doit trouver un autre contrat pour être fixé sur une nouvelle route et ainsi de suite. Cette méthode convient bien aux échanges de matières premières (vracs secs et liquides) en grandes quantités, qui nécessitent souvent l'utilisation d'un navire entier (un vraquier ou un pétrolier) en vue d'une livraison pour un client en un seul endroit bien déterminé.

2. Le classement des marchandises

On classe les marchandises en trois grandes catégories selon leurs caractéristiques physiques :

- les marchandises liquides et sèches en vrac ;
- les néo-vracs ;
- et les marchandises diverses et conteneurisées.

Ces dernières font l'objet d'un emballage spécifique lors de leur transport. Les boîtes, caisses, fûts, cartons, etc., sont aujourd'hui de plus en plus remplacés par les conteneurs, boîtes métalliques de dimensions standards facilitant les opérations de manutention et l'utilisation de plusieurs modes de transports successifs (camions, wagons, navires). Les conteneurs de 20 pieds et 40 pieds (tous convertis en *Équivalents vingt pieds* ou *EVP*) sont aujourd'hui à la base des échanges de produits manufacturés

À l'opposé, les marchandises en vrac qualifient l'ensemble des produits pondéreux (à forte densité), de faible valeur à la tonne, pouvant être manutentionnés par gravitation ou aspiration (caractère de fluidité). Une marchandise pondéreuse pèse en moyenne plus d'une tonne au mètre cube. Les marchandises en vrac ne font l'objet d'aucun conditionnement particulier : c'est tour à tour la benne du camion ou du wagon, le silo ou l'entrepôt, la cale du navire, etc., qui servent de contenant.

Le pétrole brut, les produits pétroliers et chimiques, les gaz de pétrole et le gaz naturel liquéfié ou encore les liquides alimentaires composent l'essentiel des vracs liquides, tandis que le charbon, le minerai de fer, les céréales, la bauxite et les phosphates sont les cinq principaux vracs secs (ou solides) en terme de volume échangé.

Il existe une dernière catégorie de produits, intermédiaire entre les vracs et les diverses : les *néo-vracs*. Ce sont des produits qui n'ont pas d'emballage (caractéristique des vracs) mais qui ne se présentent pas sous la forme fluide des vracs. Ce sont en effet des marchandises solides et indivisibles comme les marchandises diverses et leur valeur est très variable. Les animaux vivants, les

produits sidérurgiques et forestiers, les véhicules neufs sont parmi les plus représentatifs des néo-vracs.

3. La diversité des marchandises transportées selon la CNUCED

3.1. Les vracs

Les "vracs" sont les produits directement transportés dans la cale du navire. Les marchés vraquiers sont marqués par une forte instabilité et connaissent des fluctuations importantes des taux de fret (prix du transport).

- Les **vracs liquides** sont les hydrocarbures (pétroles et produits pétroliers), les produits chimiques, certains liquides alimentaires ;
- Les **vracs solides** sont le charbon, les minerais ferreux et non ferreux, les engrais, certaines denrées alimentaires (céréales, aliments pour bétail, farines, etc.) et d'autres produits (ciment, bauxite, etc.)

3.2. Les marchandises diverses

Trois axes ou lignes maritimes concentrent la majorité des trafics de marchandises diverses :

Amérique du Nord / Europe,

Amérique du Nord / Extrême Orient,

Europe / Extrême Orient.

Les différents types de marchandises diverses sont :

- Les **marchandises conventionnelles** : biens divers transportés de façon conventionnelle, ni conteneurisés ni manutentionnés horizontalement. Ce sont : équipements industriels, nombreux produits intermédiaires, tubes, bois, véhicules, fruits non transportés en conteneurs réfrigérés...

Leur conditionnement peut être la palette, le "big bag" (sac de grand volume très résistant), etc.

- Les **marchandises conteneurisées** : la conteneurisation consiste à transporter des marchandises dans des conteneurs. Le taux de conteneurisation des marchandises diverses est supérieur à 50 % et continue de s'accroître. Cependant, on observe une dispersion relativement importante : ce taux de conteneurisation va de 40 % pour les ports du Maghreb à 95 % pour certains ports asiatiques.
- Le **trafic roulier** : acheminement maritime d'ensembles routiers, de remorques non accompagnées (Trafics Ro-Ro entre le continent européen et les îles Britanniques par exemple) ou de voitures neuves.

4. Les échanges

La croissance des échanges maritimes, d'abord tirée par les flux de matières premières dans les décennies cinquante à soixante-dix, relève largement depuis le début des années quatre-vingt des flux de produits manufacturés en conteneurs. De 1980 à 2006, les marchandises diverses ont ainsi contribué, à hauteur de 57 %, à l'accroissement des échanges maritimes mondiaux. Plus encore, de 1950 à 2002, la valeur des échanges de produits agricoles a été multipliée par six, celle des échanges de produits des industries extractives par huit et celle enfin des échanges de produits manufacturés par quarante.

Les échanges de conteneurs sont massivement orientés est-ouest alors que les flux de matières premières en vrac sont plutôt orientés sud-nord. Toutefois, les armements qui se sont développés avec l'essor des échanges conteneurisés entre l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Nord font aujourd'hui des lignes nord-sud un axe de développement stratégique indispensable pour parfaire leur maillage de dessertes mondiales.

Profiter de l'essor des échanges internes au bassin asiatique représentera l'un des enjeux majeurs des compagnies maritimes à l'avenir. Le déséquilibre des flux entre bassins de production et de consommation à l'échelle mondiale est l'un des grands problèmes qui se pose aux gestionnaires de lignes régulières. Cette situation nécessite de repositionner en permanence des conteneurs vides. Sur le transpacifique, la route vers l'est (*eastbound*, Chine, Corée du Sud et Japon vers États-Unis) représente 75 % des échanges et la route retour vers l'ouest (*westbound*) seulement 25 %. Cette dichotomie traduit le déséquilibre des balances commerciales entre les pays asiatiques fortement exportateurs de produits manufacturés à bas prix et les pays occidentaux.

Dans le secteur des vrac secs, les échanges, longtemps limités aux relations entre les pays agricoles et miniers de l'hémisphère sud et les nations industrielles de l'hémisphère nord, s'ouvrent aux pays industriels émergents. En conséquence, les flux sud-sud sont marqués par un fort dynamisme. Dans le domaine des vrac liquides, la diversification des sources d'approvisionnement en pétrole face aux pays producteurs du golfe Persique constitue un phénomène majeur : mer du Nord et Vénézuëla, Afrique de l'Ouest, relance des exportations russes dans les années deux mille, ont contribué à l'essor de nouvelles routes maritimes.

Enfin, les produits manufacturés, comme les matières premières, sont portés, depuis 2003, par le boom économique chinois.

II. Les navires, les pays maritimes et les armements

1. Les navires

La croissance de la flotte mondiale a été portée par deux vagues de gigantisme naval. La première a touché les pétroliers et les vraquiers de 1950 à 1980, la seconde concerne les porte-conteneurs depuis les années quatre-vingt. Dans les deux cas, le principe est identique : la massification permet de réaliser des économies d'échelle qui se traduisent par une baisse des coûts de transport et une compétitivité accrue.

2. Les pays maritimes et les armements

Parmi les grands pays maritimes, on distingue les nations maritimes traditionnelles, comme le Japon, la Norvège, la France ou la Grèce, des pays de libre immatriculation comme Panama, Malte ou Les Bahamas. De la même façon, on distingue la flotte contrôlée par les intérêts financiers et armatoriaux d'un pays, de la flotte immatriculée dans ce pays. Une compagnie maritime, indépendamment de la localisation de son siège social (ce dernier est un indicateur des intérêts qui contrôlent la flotte), peut immatriculer son navire dans le registre d'immatriculation de son choix. Depuis les années soixante, les armements des pays maritimes traditionnels immatriculent largement leurs navires dans les pays dits de libre immatriculation afin de bénéficier d'une réglementation simplifiée et de charges allégées, notamment sur la main-d'œuvre, grâce à l'application du seul droit international.

De nos jours, les principaux armements de taille mondiale, reflétant la hiérarchie des nations maritimes traditionnelles, sont européens, japonais, grecs, américains mais aussi sud-coréens et, de plus en plus, chinois.

Dans le secteur conteneurisé, les Danois (*Maersk*), les Italo-suisse (*Mediterranean Shipping Company – MSC –*) et les Français (*CMA-CGM*) ont su s'imposer aux côtés des Allemands (*Hapag Lloyd*) afin de se hisser aux premières places mondiales. Ils occupent ainsi quatre places sur les dix premières mondiales.

Dans les secteurs pétroliers et vraquiers, on trouve respectivement quatre et trois compagnies européennes parmi les dix premières mondiales.

Dans le *tramping*, leur métier consistera à fréter l'ensemble des navires ainsi réunis à des chargeurs, des industriels qui expriment un besoin de transport.

Dans le secteur de la ligne, les armateurs réuniront ces navires pour assurer le bon cadencement des rotations.

III. La gestion des navires, les affrètements et la trésorerie

1. La gestion des navires

Quasiment tous les armateurs sont propriétaires des navires qu'ils frètent (donner en location, *charter out*) en même temps qu'ils affrètent (prendre en location, *charter in*) eux-mêmes des navires à d'autres armateurs.

De la sorte, ils équilibrent leur capacité de transport à partir d'une base fixe de navires en propriété, base qu'ils augmentent selon la demande en affrétant des navires à plus ou moins long terme selon leur appréciation de la tenue du marché. Dans le *tramping*, leur métier consistera à fréter l'ensemble des navires ainsi réunis à des chargeurs, des industriels qui expriment un besoin de transport. Dans le secteur de la ligne, les armateurs réuniront ces navires pour assurer le bon cadencement des rotations.

2. Les affrètements

Trois types de contrats s'offrent à eux : l'affrètement spot (pour un voyage) et l'affrètement au voyage (*voyage charter*, pour plusieurs voyages, avec routes et ports spécifiés), l'affrètement à temps (*time charter*, pour une durée de plusieurs mois) et l'affrètement coque nue (*bareboat charter*, pour plusieurs années). Plus le frètement est à long terme, plus les charges sont transférées à l'affréteur.

Les taux d'affrètement expriment le prix de la location du navire tandis que les taux de fret expriment le prix du transport, à la tonne ou à l'EVP. Ces taux s'ajustent sur le marché maritime mondial au jour le jour ; ils sont le résultat de la confrontation de l'offre et de la demande et peuvent être extrêmement volatils.

3. La trésorerie

On isole trois postes de charges : celles qui sont liées au voyage (manutention, droits de ports et de canaux, soutes), celles qui sont liées à l'exploitation du navire (équiperage, assurance, maintenance, réparation) et enfin celles qui sont liées au capital (amortissement, emprunts pour l'achat du navire).

Les taux d'affrètement expriment le prix de la location du navire tandis que les taux de fret expriment le prix du transport, à la tonne ou à l'EVP. Ces taux s'ajustent sur le marché maritime mondial au jour le jour ; ils sont le résultat de la confrontation de l'offre et de la demande et peuvent être extrêmement volatils.

3.1. Les charges liées au capital

Le coût en capital varie selon le prix des navires neufs et d'occasion et selon les taux d'intérêts. Fin 2005, il fallait compter 36 millions US \$ pour un vraquier de 75 000 TPL, 58 millions pour un pétrolier de 90 000 TPL et 42 millions pour un porte-conteneurs de 2 500 EVP (navire de lignes nord-sud et intrarégionales).

3.2. Les charges liées au voyage

Les coûts au voyage sont largement dépendants du prix des soutes (carburants) eux-mêmes indexés sur le prix du baril de pétrole auxquels s'ajoutent les charges de : manutention, droits de ports et de canaux.

3.3. Les charges liées à l'exploitation

Le premier poste des charges d'exploitation est constitué par l'équipage. Les coûts d'exploitation moyens sont différents selon les navires. Le poste assurance et mutuelle (*P & I Protection & Indemnity clubs*) est par exemple plus élevé pour les porte-conteneurs étant donné la valeur du navire et de sa cargaison. Inversement, le poste entretien et réparation est plus important pour les pétroliers et les vraciers. Il est en effet plus simple de programmer et de réaliser l'entretien lors des escales régulières

des porte-conteneurs ce qui limite les réparations non prévues et les usures de matériels. En ce qui concerne le poste équipage, les pétroliers, chimiquiers et gaziers nécessitent une main-d'œuvre plus abondante (sécurité, nombre de points de contrôle...) que les porte-conteneurs ou les vraquiers.

IV. Les partenaires des compagnies maritimes et les organisations internationales

Outre les chantiers de construction navale et les entreprises de manutention portuaire dont il est fait mention dans d'autres séquences, les compagnies maritimes font partie d'une filière qui compte aussi des banques, des assureurs et des sociétés de classification. Les armements sont également en relation avec des courtiers d'achat/vente de navires et d'affrètement. Le rôle des courtiers est fondamental puisqu'ils mettent en relation les différents intervenants de la chaîne de transport. Les plus grands de ces intermédiaires se nomment *Clarkson*, *Platou* ou encore *Barry Rogliano Salles* (BRS).

1. Les sociétés d'assurance et les P & I Clubs

Elles sont dominées par la France troisième acteur prépondérant de l'assurance maritime derrière la Grande-Bretagne et le Japon. L'essor des échanges maritimes mondiaux a attiré de nouveaux acteurs sur le marché de l'assurance alors que, dans le même temps, un grand nombre d'opérateurs traditionnels faisait faillite et que les fusions/acquisitions et la concentration se poursuivaient dans certains secteurs. La pression concurrentielle qui existe depuis quelques années a ainsi contribué à limiter l'augmentation des primes et à fragiliser la solvabilité des assureurs. Parallèlement à cette tendance, les analystes ont relevé un accroissement des litiges qui reflète, notamment, une plus intense utilisation des navires. Les assureurs *corps* (coques et machines) sont plus particulièrement concernés, contrairement aux assureurs *facultés* (marchandises). Ainsi, la rentabilité diminue alors que l'exposition aux risques augmente.

Les *P & I clubs* sont l'autre composante de l'assurance maritime. Les *P & I clubs* couvrent ce que les assurances *corps* et *facultés* ne prennent pas ou peu en charge : les dommages causés au tiers lors de l'exploitation du navire (pollution, collision, levage, maladies ou accidents survenant aux marins ou aux passagers...).

La plupart des clubs sont anglo-saxons et fonctionnent sur un principe non lucratif et mutualiste. Le club appartient de la sorte à ses souscripteurs. Pourtant, ces derniers sont mécontents de l'évolution tarifaire des *P & I clubs*.

Le montant des primes est en forte augmentation (+ 12,5 % en moyenne entre 2004 et 2005). Les armateurs essaient en vain de faire jouer la concurrence, mais 90 % des compagnies maritimes sont couvertes par seulement treize *P & I clubs* qui affichent une politique tarifaire similaire. Les *P & I clubs* semblent vouloir profiter de la hausse des taux de fret et ils alignent le montant des primes sur le revenu des armements. Les *P & I clubs* doivent en effet augmenter leur capital et leur solvabilité pour maintenir leur indépendance et la hausse actuelle des primes ne serait qu'un phénomène de rattrapage et de provisions pour le futur.

2. Les compagnies de shipmanagement

Les compagnies de *shipmanagement* sont des sociétés de gestion de navires, aussi appelée *third party management* car elles représentent dans certains cas le troisième partenaire de l'exploitation d'un navire aux côtés de l'armateur et de l'affrèteur. Ces sociétés offrent quatre grands types de services : la gestion des équipages, la gestion technique du navire, la gestion administrative et la gestion commerciale. Malgré la présence de quelques grands acteurs sur la scène internationale, le marché est loin d'être concentré et il n'existe que peu de contrôles permettant de valider la rigueur de ces sociétés dont certaines travaillent à la marge de la légalité. Les compagnies de *shipmanagement* sont soit des filiales ou des départements de grandes compagnies maritimes, soit des sociétés de services indépendantes. Certains grands armements mondiaux comme les Japonais *NYK* et *MOL*, ou singapourien comme *NOL*, forts de leur expérience dans la gestion de navires, ont créé des sociétés de *shipmanagement* et commercialisent leur savoir-faire. Parmi les principales sociétés de *shipmanagement*, on note la présence de *V Ships*, société monégasque indépendante qui gère environ 600 navires, dont 350 de façon complète (*full management*) et qui s'appuie sur un *pool* de 22 500 marins. Il s'agit à l'heure actuelle de la plus grande société indépendante de gestion de navires dans le monde.

Eurasia shipmanagement, filiale du groupe allemand *Bernard Schulte*, s'est installée en 1981 à Hong-Kong et gère environ 430 navires avec un réservoir de main-d'œuvre de 6 000 marins. Autre grand nom du *shipmanagement*, *Barber* dispose de plus de 600 marins dans ses carnets d'adresses et gère environ 250 navires. *Wallem* est aussi un poids lourd du secteur avec plus ou moins 170 navires en gestion et 5 600 marins recrutables. Enfin, les compagnies *Anglo-Easter Shipmanagement*, *Fleet Shipmanagement* (filiale du groupe *Noble*) et *Columbia Shipmanagement* (Chypre, 1978) gèrent chacune entre 100 et 150 navires.

3. Les sociétés de classification

Elles ont pour rôle de certifier les structures *offshore* et les navires au regard des règlements en vigueur. Un navire certifié par le *Bureau Veritas* par exemple, assure à son armateur et à ses partenaires commerciaux et financiers, que le navire a été construit et navigue dans le respect des règles techniques établies par le *Bureau Veritas* conformément aux règlements internationaux. Une dizaine de sociétés de classification dans le monde certifient environ 95 % des navires en circulation.

Parmi elles, on trouve les sociétés des nations maritimes traditionnelles (*LR*, *BV*, *GL*, *RINA*, *DNV*, *ABS*) et les sociétés des grands pays constructeurs (*NK*, *KR*).

Les sociétés de classification sont régulièrement accusées d'être juges et parties : elles participent à la définition des normes et elles vérifient leur application. Les certificats ne garantissent pas contre une mauvaise gestion ou une utilisation du navire qui conduirait à un naufrage.

4. Les banques et le financement des navires

60 % des financements de l'industrie maritime dans le monde sont réalisés sous la forme de prêts bilatéraux et gouvernementaux, d'augmentation de capital, d'appel de

fonds aux sociétés en commandite (comme les *KG* en Allemagne), d'émissions d'obligations ou d'actions, de prêts aux constructeurs navals et d'emprunts hypothécaires hors navires. Le solde, soit 40 % des financements, est constitué de prêts syndiqués.

De cette façon, plusieurs établissements financiers (*bookrunners*) mutualisent le risque sous la direction d'un leader (*mandated arranger*). Les banques européennes, et en particulier françaises, sont des acteurs importants de ce marché des prêts syndiqués. Sur les trois premières banques mondiales, on compte deux scandinaves (*Nordea* et *DnB NOR Bank*) et une américaine (*Citygroup*).

Quatrième opérateur sur ce secteur, *HSBC* fait jeu égal avec *Calyon*, qui se place au 5^e rang mondial et au 1^{er} rang des banques françaises, suivies par *BNP Paribas*, la *Société Générale Corporate & Investment* et, dans une moindre mesure, par la *Banque fédérative du Crédit mutuel*. Les établissements du Benelux sont également bien présents avec *ING*, *Fortis* et *ABN Amro*, tout comme les banques allemandes (*Commerzbank*, *Kreditanstalt fuer Wiederaufbau*, *Deutsche Bank* ...).

Toutefois, le classement des banques présenté ici n'est qu'indicatif. Selon les types de navires, les pays et les produits financiers, les banques n'ont pas le même poids. Ainsi, le classement des principales banques qui détiennent un portefeuille de prêts auprès des armements grecs ne recoupe pas le classement précédent. La *Royal Bank of Scotland* est, de loin, le premier acteur financier sur le marché grec, suivi par *Deutsche Schiffsbank* et *HSH Norbank*, alors que *Citygroup* n'apparaît qu'en 8^e position.

Poussés par la forte demande de transport, les armements se tournent aussi vers le marché boursier. Les volumes d'actions qui sont émis sont marginaux face aux prêts bancaires. Les marchés obligataires et par action correspondent respectivement à 5 % et 2,5 % des financements de navires. Jusque récemment, le marché obligataire avait la préférence des investisseurs qui voyaient leur risque diminué par les caractères de l'obligation. Aujourd'hui, le marché par action rencontre une frange croissante d'investisseurs (banques et fonds de pensions) attirés par les fortes rémunérations tirées de la croissance des échanges avec la Chine