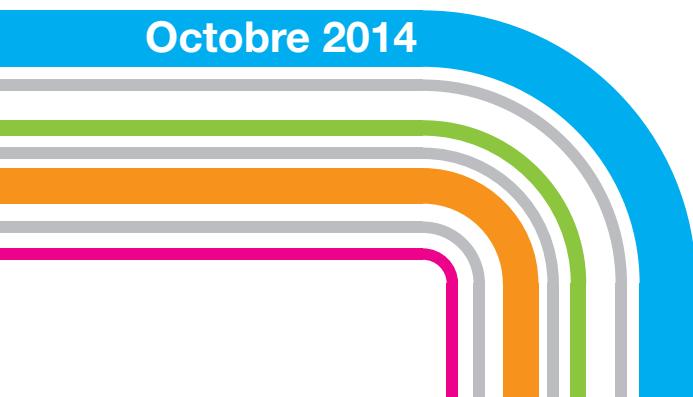




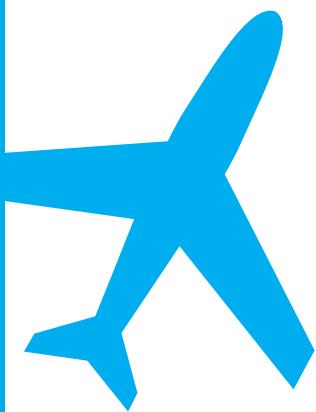
Livre blanc

“ L'avenir
sera fluide ”



Octobre 2014





Bienvenue dans un monde fluide

Notre société du XXI^e siècle crée et vit des mondes nomades. Volumes, quantités, valeurs ; jamais nous n'avons autant échangé entre les Hommes et entre les continents. Individus, entreprises, capitaux ; toutes et tous aspirons à toujours plus de mobilité pour toujours mieux se connecter, tout le temps et n'importe où.

L'économie-monde globalise les mobilités et exige toujours plus de fluidité.

Liberté d'échanger rime alors avec liberté de diffuser pour libérer toutes les énergies créatrices de valeur et de bien-être.

Chaque jour, 25 millions de tonnes sont échangées par voies maritimes et 1,7 millions d'EVP se manutentionnent sur les terminaux à conteneurs. Chaque jour, plus de 10 millions de passagers se retrouvent dans les airs. Notre fluidité s'optimise par l'usage d'infrastructures dimensionnées à nos besoins de mobilité. Les réglementations internationales promeuvent la facilitation des passages transfrontaliers. Les places portuaires et aéroportuaires sont les pivots de nos fluidités.

Nomades modernes, notre fluidité repose sur notre liberté à connecter, échanger et partager nos informations. Nouvelles pratiques. Nouveaux comportements. Nouveaux usages. Nouvelles revendications. La fluidité remodèle sans discontinuité notre rapport au temps, à l'espace et à l'information.

SOGET, leader mondial du Guichet Unique Portuaire, est un acteur majeur de cette fluidité qui va redessiner les contours du transport moderne.

Ce livre blanc, fruit de l'expérience et de la réflexion de SOGET, est un manifeste sur les multiples représentations de la fluidité.

Jacques Ritt
Président du Directoire



6

Connectivité
et compétitivité

10

Collaboration
et prospérité

15

Intégrité
et transparence

20

Liberté
et innovation

25

Conclusion

5

Fluidité, connectivité, compétitivité

L'économie du savoir et des savoir-faire exige le déploiement de réseaux et de systèmes afin de garantir une fluidité synonyme de connectivité. Dans un environnement marchand où les frontières spatiales et temporelles sont sublimées par les opportunités de la technologie, la fluidité s'impose comme un socle de la compétitivité. Les cycles et circuits de la production imposent une fiabilité absolue des échanges de matières et d'informations.

Notre modernité repose sur la réduction maîtrisée des barrières et des contraintes. L'ambition commune est de réduire les inégalités et les contraintes face à la fluidité. La dématérialisation du traitement du passage des marchandises dans les postes frontières portuaires et aéroportuaires devrait être systématique selon la volonté de l'Organisation Mondiale du Commerce pour fin 2015 pour tous les pays en voie de développement et d'ici 2017 pour les pays les moins avancés.

La fluidité sous-tend l'idée d'optimiser les ressources et les potentiels. Une personne bloquée à une frontière ou dans un embouteillage. Un bien immobilisé à une douane ou dans un entrepôt. Une information manquante ou tronquée. Dans un univers de systèmes, la garantie d'une fluidité optimisée signifie plus d'échanges de meilleure qualité.

La compétitivité d'une autorité portuaire s'évalue dans la fiabilité et la rentabilité de ses connectivités multimodales. Infrastructures et services requièrent une continuité dans les prestations, une fluidité garantie.

L'attractivité d'une place portuaire s'appréhende à l'échelle de la performance conjuguée d'une communauté élargie d'acteurs.



Sans interopérabilité des services et des systèmes, pas de fluidité.

Internet et les réseaux sociaux continuent de bouleverser les rapports individuels et collectifs à l'information. Qu'ils soient privés ou publics, personnels ou professionnels, les flux d'informations continuent de croître de manière exponentielle dans une immédiateté toujours plus accélérée. Une gestion créative de l'information passe par la compréhension des besoins des producteurs, des utilisateurs et des usagers d'informations. La fiabilité exige de la rapidité. La créativité exige de la réactivité pour ne pas dire de l'anticipation. En matière d'informations, l'architecture de solutions avant-gardistes repose autant sur des aptitudes technologiques que sur des envies d'anticiper les fluidités de demain.

Le Cloud et les interfaces communautaires de dernière génération soutiennent l'instantanéité de l'information. Chaque membre d'une communauté logistique dispose de la capacité d'informer et d'être informé pour affiner au mieux la prise de décision. Anticipation, correction, voire reconfiguration de la gestion opérationnelle des informations génèrent de la valeur ajoutée et limitent les pertes, les redondances et les erreurs d'informations. La fluidité sous-tend dorénavant une réelle capacité à redessiner les flux et les processus au sein d'une chaîne de valeur. Cette souplesse permise par un interfaçage intelligent des différents systèmes d'informations conduit, à terme, à une amélioration en continu visant à créer toujours plus de valeur ajoutée au sein d'une communauté solidaire et dynamique d'acteurs.

Cette fluidité systémique revêt un caractère essentiel dans des réseaux de production et de distribution toujours plus éclatés à l'échelle mondiale.

La complexité des réseaux de relations entre tous les contributeurs d'une chaîne logistique exige une consistance quasi indéfectible de la chaîne d'informations.

Curiosité et stimulation deviennent des qualités indispensables pour inventer les nouveaux cadres, normes et protocoles qui faciliteront la fluidité des échanges d'informations de communautés toujours plus ouvertes.

La génération de valeurs ajoutées passe par l'inventivité des développeurs au profit des producteurs et utilisateurs de données informatisées.

Le succès retentissant du e-commerce repose en grande partie sur la capacité à maîtriser des boucles complexes d'informations unissant les intérêts du producteur, du distributeur et du client. Dématérialisation des procédures résonne comme autant de fluidité dans les façons de faire et les façons de penser.

La souplesse dans l'opération et la réactivité dans l'expression face aux besoins placent la fluidité au cœur de la réussite d'une entreprise collective et collaborative tel qu'un port ou un aéroport¹.

8





Fluidité, connectivité, compétitivité selon SOGET

L'application : Notre solution de guichet unique permet aux opérateurs privés et publics d'automatiser et de rationaliser leurs processus métiers à travers un point d'entrée unique de manière à être le plus efficace possible.

Les bénéfices utilisateurs : Jusqu'à 90% de gain de productivité.

L'avenir : La systématisation de l'intelligence artificielle au service de la fluidité sur toute la chaîne de transport et de valeur.

Fluidité, collaboration et prospérité

Une fluidité collaborative implique d'emblée que chacun des acteurs de la boucle d'information participe de manière consensuelle à la construction et au partage des données. La valeur d'une information peut tout autant se révéler dans sa diffusion au plus grand nombre que dans sa sélectivité à l'égard de publics restreints, voire confidentiels. Une fluidité collaborative mêle intimement ces deux dimensions de la valeur co-construite de l'information.

Les chaînes d'approvisionnement internationales ont besoin de canaux privilégiés d'informations pour garantir le fonctionnement mondialisé des échanges. Chacune des parties prenantes de la chaîne de valeur apporte sa bonification pour aboutir à une co-construction vivante et quasi instantanée. Lorsqu'un chargeur de Ouagadougou ambitionne d'envoyer des noix de cajou à destination du marché de consommation de Bangalore, une fluidité logistique s'orchestre sur un partage collaboratif d'informations entre tous les acteurs. La solidarité collaborative de cette opération tient dans la non-rupture de la chaîne d'information liée intimement au produit expédié. Cette non-rupture de l'information participe *de facto* à la réduction des ruptures physiques des marchandises. L'apport de valeurs logistiques repose sur l'optimisation d'une fluidité collaborative autour de la gestion stratégique et opérationnelle de l'information.

L'ensemble des systèmes régis par chacun des acteurs se trouve sublimé pour produire une chaîne continue d'informations qui se charge et se décharge de sens tout au long de son trajet depuis le producteur jusqu'au consommateur final.



Une fluidité collaborative se base sur une interopérabilité des systèmes informatiques mais surtout sur un consensus indispensable de la part de toutes les parties prenantes. Du chargeur à l'intégrateur logistique, au transitaire/commissionnaire de transport en passant par le douanier ou le manutentionnaire et le transporteur modal, chacun conserve sa prérogative régaliennne ou commerciale. Une fluidité collaborative parie sur la production de valeur par l'échange intelligent d'informations sur des canaux et des systèmes collaboratifs et sécurisés.

Être libre d'échanger pour améliorer les conditions de vie et lutter efficacement contre la pauvreté : tel est le leitmotiv d'une ambition commerciale et sociétale planétaire. La dématérialisation des flux documentaires place l'information douanière au cœur de la fluidité et de la prospérité.

La frontière doit devenir un lieu de création de valeur intégrée dans un système fluide et sans redondance de la gestion documentaire².

La gestion moderne des passages transfrontaliers appelle à changer les mentalités et les carcans institutionnels des pays les plus pauvres et/ou les moins ouverts. L'éducation, la formation et le renforcement des capacités apparaissent comme les ingrédients moteurs de la réussite d'un projet universel de prospérité partagée.

Accès aux marchés, limitation des contraintes, intégration commerciale, élimination des freins ; sont autant de leviers pour fertiliser une fluidité des systèmes d'échanges intra et inter-régionaux.

Selon le Secrétaire Général de l'Organisation Mondiale des Douanes, les mesures sur la facilitation des échanges favoriseront la prospérité et devraient permettre aux pays en développement d'économiser environ 325 milliards d'US\$ par an et accélérer leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales³.

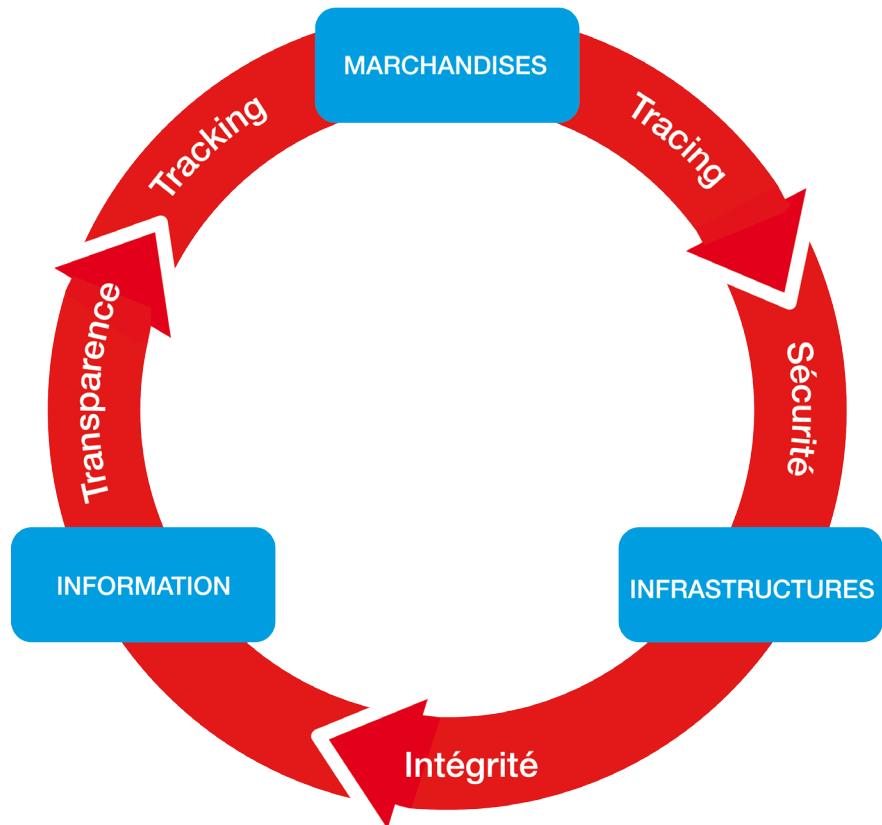
Un lien de causalité a même été clairement établi entre la performance des pratiques logistiques, la croissance économique et la réduction directe de la pauvreté⁴. Les prestations et solutions logistiques se déploient pour servir une fluidité épurée d'un maximum de contraintes.

La prospérité passe par l'aptitude à augmenter les recettes et améliorer les conditions du partage des richesses pour toutes et tous. La fluidité et la prospérité imposent de la transparence et du contrôle pour se garantir d'une redistribution plus juste et égalitaire des dividendes de la facilitation. Les mécanismes de régulation existent pour que les canevas légaux orchestrent au plus juste les collaborations et partenariats entre les parties prenantes, qu'elles soient publiques et/ou privées (Partenariats Public-Privé, concessions et toutes autres déclinaisons juridiques et légales).

12

Fluidité, prospérité et transparence apparaissent plus que jamais indissociables.







Fluidité, collaboration et prospérité selon SOGET

L'application : L'interopérabilité totale de notre guichet unique avec les systèmes d'informations des acteurs de la chaîne logistique favorise la construction d'une communauté d'intérêts et de moyens agissant pour la croissance économique.

Les bénéfices utilisateurs : Au Bénin, le temps de passage des marchandises sur le port de Cotonou a été réduit de 41 à 10 jours depuis 2011.

L'avenir : L'avènement de systèmes logistiques sous-régionaux organisés en communautés collaboratives.

Fluidité, intégrité et transparence

La gestion collaborative de l'information se heurte bien souvent à la menace perçue sur l'intégrité régaliennne, opérationnelle et commerciale des systèmes d'informations déjà en place. Chacun avec son système informatique dispose d'une forme d'autorité *de facto* sur une portion d'information gérée par son intervention dans la chaîne logistique. Ajouter de la transparence peut être perçu comme une véritable violation de l'intégrité fonctionnelle de l'acteur.

Les succès internationaux des Systèmes d'Information Portuaire (SIP), des Guichets Uniques Portuaires (GUP) ou encore des Guichets Uniques du Commerce Extérieur (GUCE) se construisent sur la transparence des protocoles d'échanges d'informations. La concertation et la conciliation articulent une co-production de systèmes collaboratifs où la transparence demeure une condition absolue.

Transparence et intégrité des systèmes d'informations impliquent un engagement vertueux des hommes et des femmes qui déploient et utilisent les outils communautaires. Toutes les forces vives de la chaîne logistique doivent être sensibilisées aux dividendes collectifs que génère une fluidité optimisée par une chaîne de bonnes pratiques. La corruption et les malversations trouvent une réponse dans une dématérialisation des procédures administratives et des circuits documentaires.

Les multiples saisies manuelles et les erreurs de transcription se réduisent par une informatisation systématique. Les ruptures physiques et la démultiplication des contrôles s'amenuisent avec la diffusion progressive de la fluidité tout au long de la chaîne de transport.



La transparence des procédures passe par une sécurisation des fonctions et des prérogatives de tous les acteurs de la chaîne de valeur.

Cela nécessite une formation continue et un accompagnement permanent pour que les mentalités changent avec une fluidité améliorée. Les métiers évoluent et les fonctions se modernisent dans l'ambition d'améliorer la compétitivité de systèmes fluides.

Dans les pays en émergence, la collecte et la traçabilité des revenus liés aux échanges des marchandises s'améliorent avec la réduction drastique de la part de l'informel dans le fonctionnement d'un port et d'une communauté logistique. La facturation et le recouvrement s'optimisent avec la dématérialisation des documents douaniers et bancaires. Les coûts de transactions se réduisent par la modernisation continue des pratiques, notamment au moment du passage des biens et des personnes à la frontière⁵. L'intégrité des systèmes se concrétise dans l'augmentation mécanique des recettes, qu'elles soient portuaires, douanières ou logistiques.

16

Fluidité et transparence deviennent compatibles par les capacités technologiques à garantir l'intégrité et la confidentialité des informations pour tous les acteurs impliqués dans une chaîne continue d'information. En intitulant son neuvième rapport du *Doing Business Index de 2012 Entreprendre dans un monde plus transparent*⁶, la Banque Mondiale promeut une transparence des affaires basée sur des pratiques facilitées par la capacité à échanger des informations dans un environnement sécurisé. Et dans son rapport *Doing Business dans les Etats membres de l'OHADA 2012*⁷, les experts indiquent : “*L'introduction ou l'amélioration de systèmes électroniques d'échanges de données (EDI) a été le changement le plus répandu, suivi par l'introduction de guichets uniques et autres rationalisations de la réglementation. Comme conséquence de ces efforts, le délai moyen d'exportation de marchandises dans la région a été réduit.*”

Les solutions en e-billing et e-payment confirment combien demeurent sécurisées les solutions logistiques d'aujourd'hui. Dans une instantanéité de l'échange d'information, la transparence concourt à l'optimisation des services par la confiance et la réciprocité de la confiance entre partenaires, usagers, clients et prestataires.

Rendre l'économie plus intelligente repose sur l'aptitude à rendre l'information et son échange plus intelligents. Dans une économie nomade, la mobilité des informations tient au respect de cadres de normes mutuels par des usagers-consommateurs. Construire un environnement législatif et juridique s'avère indispensable pour promouvoir le développement sécurisé et optimisé du mBusiness (Mobile Business). Le *United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business (UN/CEFACT)* a publié à cet effet un rapport au titre évocateur⁸ :

"Mobile Business – Developing Guiding Principles, measures and good practice for the adoption, implementation and operation of Mobile Business (mBusiness) to facilitate international trade."

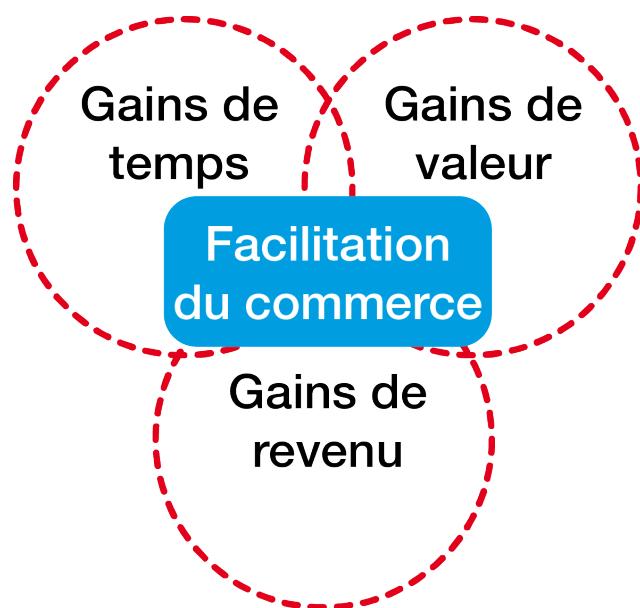
L'usage des *smart phones* au service de la *smart economy* exige des *smart environment* où les guichets uniques dématérialisés facilitent et sécurisent la fluidité des transactions. L'UN/CEFACT continue à modéliser les contours d'un environnement global indispensable⁹ à l'expansion universelle de solutions intelligentes pour une fluidité intelligente.

Une économie intelligente suppose une fluidité innovante. Que l'on soit à Nairobi, Kyoto ou San Francisco, les appareils mobiles transcendent les différences par un usage commun des capacités technologiques mises à disposition. Les bienfaits de la fluidité se démocratisent par un accès facilité aux outils.

La *smart economy* tend à gommer les barrières en diffusant toujours plus de fluidité via des innovations qui rendent les appareils toujours plus puissants et concomitamment toujours plus accessibles pour le plus grand nombre.

Une *smart economy* intègre les revendications sociétales de *smart-citoyens* qui se caractérisent par l'instantanéité et l'intensité de leur connectivité. Sans *smart fluidity*, les *smart citoyens* ne peuvent pas tirer pleinement profit des potentialités de l'ère numérique. Une *smart fluidity* porte dans ses avancées les contours de la future *green smart economy* qui permettra de faire vivre 9 milliards d'individus et 7 milliards d'urbains avant 2050.

18





Fluidité, intégrité et transparence selon SOGET

L'application : Les fonctionnalités de *tracking* et de *tracing* du guichet unique permettent de suivre les mouvements de marchandises, les étapes du flux documentaire et de visualiser les responsabilités des acteurs tout au long de la chaîne logistique.

Les bénéfices utilisateurs : La transparence permet à l'Autorité douanière de devenir un facilitateur du commerce international, tout en sécurisant les recettes de l'Etat.

L'avenir : Dans les pays en émergence, le développement des échanges intra-régionaux sera facilité par la transparence des pratiques et des contrôles.

Fluidité, innovation et liberté

L'innovation est contenue dans la fluidité. Au sein d'un service, dans une entreprise ou encore dans une chaîne de valeur, les opportunités d'évoluer relèvent de la capacité à ne pas rester toujours à la même position dans les mêmes fonctions ou conditions. La mobilité est rendue d'autant plus possible que la fluidité est prônée comme moteur d'innovation et de créativité. L'innovation technologique croise l'innovation managériale elle-même ferment d'innovations sociétales. La fluidité s'inocule dans les mentalités par l'activation de potentiels personnels et professionnels. La Société se doit de donner de la fluidité dans les parcours, les compétences, les ambitions et les carrières.

Les innovations majeures se placent en rupture pour libérer les potentiels. Le conteneur ou l'Internet ont libéré les forces de la créativité à une échelle planétaire. Une Société fluide tend à réduire les contraintes à la créativité et à l'innovation en facilitant les échanges de toutes natures. L'innovation doit frôler l'impertinence afin de bousculer les carcans et les conservatismes.

La logistique et l'informatique fertilisent leurs potentiels d'innovation par l'optimisation des processus en vue de générer toujours plus de fiabilité dans la fourniture de services à valeur ajoutée. L'innovation logistique se traduit en concepts innovants (*lean, agility, value chain management, etc.*) par l'entremise de solutions technologiques qui n'ont de sens que si les utilisateurs se les approprient. Innover dans la fluidité implique autant des avancées technologiques que des changements fondamentaux dans les habitudes, les réflexes et les pratiques des acteurs de la chaîne de valeur.



Fluidité des idées, des échanges et des mobilités pour une créativité partagée par et pour le plus grand nombre : tel pourrait être le mot d'ordre d'une fluidité que chacune et chacun revendique sans aliéner la liberté d'être ou d'agir d'autrui.

La liberté de nourrir le système d'informations dans une logique d'apporter toujours plus de fluidité et donc moins de redondance s'avère un pilier de l'efficacité logistique. L'ouverture et la souplesse des architectures-systèmes en conformité avec les besoins exprimés par chacun des maillons de la chaîne logistique restent indispensables.

De la liberté d'agir sur le système d'informations dépend aussi son caractère adaptable et mutant. Cela suppose que les systèmes construits soient malléables pour intégrer les innovations insufflées par chacun des maillons de la chaîne. Que l'on soit chargeur, transitaire ou encore intégrateur logistique, la fluidité globale d'une chaîne d'information se féconde sur l'interaction permanente entre systèmes.

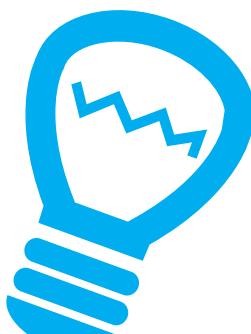
L'optimisation de la performance globale se calcule par la réduction des coûts et des incertitudes pour toutes les parties prenantes.

Une liberté communautaire et entièrement partagée s'évalue alors dans la liberté d'apporter de la fluidité pour tous et pas simplement pour son seul système d'informations. Cette notion de liberté s'impose comme un véritable défi managérial, technologique et stratégique.

Sur le plan managérial, une culture de la fluidité s'inocule par la liberté de chacune des parties prenantes de la chaîne logistique de jouer son rôle. Verser son lot d'informations dans le système communautaire est un ferment essentiel de la liberté du douanier, du transitaire ou de l'armateur de véhiculer de la fluidité. La culture du changement dans une opération communautaire solidaire est en soi un défi managérial que l'implantation d'un Guichet Unique Portuaire doit incarner.

Sur le plan technologique, co-construire des systèmes souples et ouverts pour que chacune des parties prenantes puisse apporter son lot d'informations relève de l'innovation continue. Or, dans des environnements d'affaires comme dans les pays en voie de développement, l'accès et la possibilité de nourrir «logistiquement» le système d'informations peuvent être des freins à la fluidité partagée. Liberté et fluidité vont de pair avec innovation et adaptation pour générer des systèmes inclusifs en phase avec les environnements technologiques en place.

Sur le plan stratégique enfin, la liberté de participer à la fluidité d'un système d'informations communautaire exige du leadership et de la communication. Une stratégie collaborative impose que l'objet commun soit admis et voulu par toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur. Le leadership revient à une autorité supérieure, en capacité d'obtenir par la médiation et le dialogue un consensus collectif. Autorité présidentielle, autorité ministérielle ou autorité portuaire, chaque pallier de la stratégie se discute et se valide dans la vision partagée du consensus de fluidité.



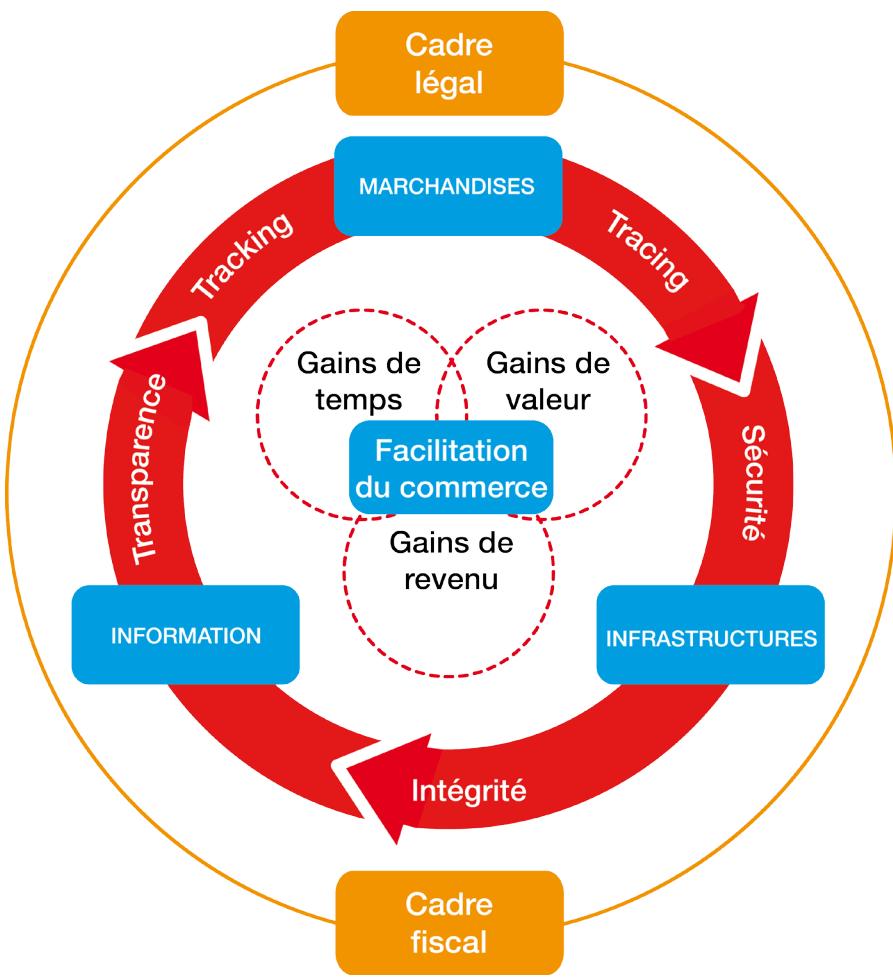


Fluidité, innovation et liberté selon SOGET

L'application : L'architecture orientée service du guichet unique permet de s'adapter aux réglementations locales tout en répondant aux normes internationales. Liberté qui se retrouve dans le déploiement de fonctionnalités sur-mesure répondant aux besoins spécifiques des clients.

Les bénéfices utilisateurs : Au Havre, la mise en place du système de rendez-vous transporteurs SOGET TAS a réduit le temps d'attente des transporteurs routiers à moins d'une heure aux portes des terminaux.

L'avenir : L'invention d'applications métier dédiées et interconnectables, disponibles n'importe quand à partir de n'importe quel appareil mobile garantissant la liberté individuelle de l'utilisateur.



Conclusion

Les développements d'affaires d'aujourd'hui se caractérisent par deux tendances globales.

La première tient dans un nouveau capitalisme partenarial où la capacité à générer de la valeur repose dans la conjugaison des talents, des forces et des énergies de chacune des parties prenantes. La compétitivité d'une chaîne de valeur se teste plus par les potentialités de la conjugaison des atouts que par la seule robustesse de chacun de ses maillons.

La seconde tendance d'un environnement globalisé relève de l'aptitude à maîtriser les flux d'informations. L'audace repose sur l'idée collective du partage des informations dans des univers qui sont tout à la fois ouverts et sécurisés, collaboratifs et confidentiels, innovants et compétitifs.

Fluidité et universalité constituent la conclusion de notre manifeste. Implanter un guichet unique à Cotonou, Jakarta ou Le Havre suppose d'orchestrer une volonté communautaire pour optimiser la fluidité des échanges. Quels points communs entre un port africain, un port asiatique et un port européen si ce n'est une ambition universelle de participer à la fluidité du commerce mondial ? Un port et surtout une association d'acteurs qui conjuguent leurs intérêts particuliers pour accroître la compétitivité d'une chaîne multimodale de transport. Cette universalité de la fluidité se teinte de subtilités culturelles, idéologiques, historiques, etc. qui font que chaque solution déployée sur un port et sur un système de transport devient unique de particularismes. Il en résulte une universalité mosaïque à la base d'une construction collective et collaborative d'un univers marchand planétaire.

La fluidité et l'universalité sous-tendent par essence cette ambition de vouloir vivre ensemble dans une économie globalisée et durable.



L'auteur

Dr. Yann ALIX

Senior Analyst Port, Shipping & Supply Chain

Références

1. Alix, Y. (sous la direction), 2012, *Les corridors de transport*. Collection Les Océanides de la Fondation SEFACIL. Editions EMS Caen. 341p.
2. McLinden, G., Fanta, E., Widdowson, D., Doyle, T., (Editors), *Border Management Modernization*. The World Bank Group. Washington DC. 381p.
3. Message from WCO Secretary General. Consultation on March 31st 2014 of the WCO website <http://www.wcoomd.org/fr/topics/wco-implementing-the-wto-atf/message-from-sg.aspx>
4. The World Bank Group, 2014, *Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington D.C., 72p. // Arvis, J.F., Shepherd, B., Duval, Y., Utoktham, C., 2013. Trade Costs and Development: A New Data Set. *Economic Premise*, January 2013, Issue 104. World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, Washington, DC.
5. Ndonga, D, 2014, Promoting Single Windows as a tool for development. *WCO News*, N°73, February 2014, 38-40.
6. World Bank, 2012, *Doing Business 2012 : Doing business in a more transparent world*. Washington DC,
7. World Bank, 2012, *Doing Business in OHADA member countries 2012 – Comparaison de la réglementation des affaires dans les 16 Etats membres et à travers le monde*. Publication conjointe de la Banque mondiale et de la Société financière internationale. Washington DC, 118p.
8. United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business, 2013, *Mobile Business*. United-Nations. New-York and Geneva, 8p.
9. United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business, 2013, *Establishing a Legal Framework for an International Trade Single Window. Recommendation 35*. United Nations. New-York and Geneva, 8p.



Contact

+33 2 35 19 25 54
fluidity@soget.fr
www.soget.fr

*Scannez le code pour
télécharger le livre blanc*



©SOGET