



LA GESTION PORTUAIRE

Volume
2

Etudes de cas sur la gestion portuaire

**Mémoires présentés
lors du cycle 2012 - 2014
Programme de formation portuaire
TrainForTrade**

Réseau francophone





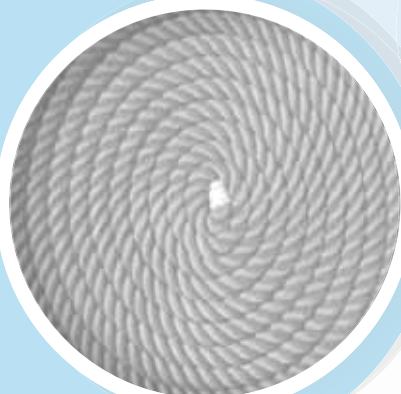
LA GESTION PORTUAIRE

Volume

2

Etudes de cas sur la gestion portuaire

Mémoires présentés
lors du cycle 2012 - 2014
Programme de formation portuaire
TrainForTrade
Réseau francophone



NOTE

Cette publication a été produite dans le cadre des activités du programme de formation portuaire TrainForTrade de la CNUCED. Elle a été financée par les ports du Bénin, Cameroun, Djibouti, Gabon, Guinée, Sénégal et Togo. Ce projet a aussi reçu le soutien des grands ports maritimes de Nantes Saint-Nazaire et de Marseille (France).

Les résumés des études de cas soumises par les participants de la formation composant cette publication ont été préparés par Elodie Bardin et Carine Fabre de l'Institut de formation du Port de Marseille-Fos, Alvaro Moreira et Anne Hocevar, consultants pour la CNUCED, Dominique Chantrel et Stéphanie Garcia, membres du personnel de la CNUCED, le tout encadré par Mark Assaf, Chef de la Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade, sous la supervision de Geneviève Féraud, Chef du Service du développement des connaissances.

Dans la présente publication, les termes pays/économie désignent, selon le cas, des territoires ou des zones. Les appellations employées et la présentation des données n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention d'une société et de ses activités ne doit pas être interprétée comme une marque de soutien de la part de la CNUCED à cette société ou à ses activités.

Le texte de la présente publication peut être cité ou reproduit, sous réserve qu'il soit fait mention de la source et qu'un exemplaire de la publication où sera reproduit l'extrait cité soit communiqué au secrétariat de la CNUCED.

Le présent document n'a pas fait l'objet d'une relecture par les services d'édition.

Contact :

Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade
CNUCED
Palais des Nations
CH 1211 Genève10
Suisse
Tél. : +41 22 917 55 12
Fax. : +41 22 917 00 50
Email : trainfortrade@unctad.org
tft.unctad.org

La Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade fait partie du Service de développement des connaissances de la Division de la technologie et de la logistique de la CNUCED

Copyright © United Nations 2015
All rights reserved

UNCTAD/DTL/KDB/2015/1

TABLE DES MATIÈRES

NOTE	ii
INTRODUCTION	vii
1 INFORMATION PRÉLIMINAIRE	1
A. Aperçu du réseau francophone portuaire	2
B. Les caractéristiques du programme	2
Le certificat portuaire	2
2 ETUDES DE CAS DE LA GESTION PORTUAIRE	5
A. BÉNIN	7
1. Evaluation de la contribution du déploiement de l'ERP à la performance du PAC	8
Introduction.....	8
Analyse	8
Conclusion.....	9
2. Diagnostic financier du Port Autonome de Cotonou, 2008 à 2011: analyses et perspectives.....	9
Introduction.....	10
Analyse	10
Conclusion.....	11
B. CAMEROUN	12
1. La mise en œuvre de la sûreté des installations portuaires: cas du terminal à conteneurs du port de Douala.	14
Analyse.....	14
Conclusion.....	15
2. Contribution à l'amélioration de la gestion du domaine portuaire	16
Introduction.....	16
Analyse	16
Conclusion.....	17
C. DJIBOUTI.....	18
1 La mise en œuvre des normes d'hygiène et de sécurité au PAID :	
Cas de remorqueur	19
Introduction.....	19
Analyse	19
Conclusion.....	20

2. Evaluation des performances et processus d'investissement des zones franches.....	21
Introduction.....	21
Analyse.....	21
Conclusion.....	23
D. GABON.....	24
1. Le chenal d'accès de l'estuaire du Komo et les ports de Libreville et d'Owendo	25
Introduction.....	25
Analyse.....	25
Conclusion.....	26
2. La sûreté au Port commercial d'Owendo	27
Introduction.....	27
Analyse.....	27
Conclusion.....	28
E. GUINÉE.....	29
1. Conception et réalisation d'un logiciel d'aide au dépouillement de manifestes au Port Autonome de Conakry	30
Introduction.....	30
Analyse.....	30
Conclusion.....	32
2. Etude du Compte Produit	33
Introduction.....	33
Analyse.....	33
Conclusion.....	35
F. SÉNÉGAL.....	36
1. Spécialisation des Installations Portuaires au Port Autonome de Dakar.....	37
Introduction.....	37
Analyse.....	38
Conclusion.....	39
2. Analyse des entraves à la compétitivité du Port Autonome de Dakar	40
Introduction.....	40
Analyse.....	40
Conclusion.....	42

G. TOGO	43
1. Amélioration de la qualité des services rendus aux navires par la Capitainerie du Port Autonome de Lomé	44
Introduction.....	44
Analyse	44
Conclusion.....	45
2. Stratégie d'optimisation de la gestion des risques assurables au Port Autonome de Lomé (PAL): vers l'implémentation d'une captive d'assurance	46
Introduction.....	46
Analyse	46
Conclusion.....	48

ABRÉVIATIONS

PAA Abidjan	Port Autonome d'Abidjan, Côte d'Ivoire
PAC Cotonou	Port Autonome de Cotonou, Bénin
PAC Conakry	Port Autonome de Conakry, Guinée
PAD Dakar	Port Autonome de Dakar, Sénégal
PAD Douala	Port Autonome de Douala, Cameroun
PFP	Programme de Formation Portuaire
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
EVP	Equivalent Vingt Pieds

INTRODUCTION

La CNUCED soutient les pays en développement et en transition dans leurs efforts à renforcer les capacités dont ils ont besoin pour s'intégrer équitablement dans l'économie mondiale et améliorer le bien-être de leurs populations.

Les ports jouent un rôle clé dans le commerce international, car ils sont les premiers points d'entrée et de sortie des marchandises. Environ 80% du commerce mondial transite par les ports et pour nombre de pays en développement, ce chiffre dépasse les 90%.

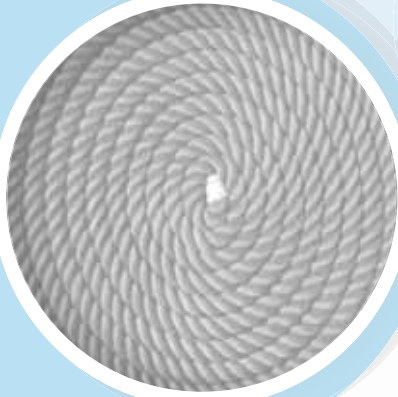
Par conséquent, la façon dont le secteur maritime est organisé a un impact considérable sur le volume des échanges et sur les coûts de transport, ce dernier étant un facteur important de la compétitivité d'un pays et de ses entreprises. De surcroît, le secteur du commerce et du transport maritime est sans cesse soumis à des changements réglementaires et les cadres portuaires doivent être à même de comprendre et de maîtriser la complexité croissante de la gestion portuaire.

En vue d'accroître les échanges commerciaux et favoriser le développement économique, le programme TrainForTrade de la CNUCED a mis en place des réseaux portuaires réunissant des institutions publiques, privées et internationales. L'objectif est de partager les connaissances et l'expertise entre les opérateurs portuaires afin de renforcer la gestion des talents et le développement des ressources humaines dans le secteur. TrainForTrade apporte également de la valeur ajoutée à travers ses recherches dans le domaine de la gestion des ports et des indicateurs de performance.

Le programme de formation portuaire TrainForTrade est composé de huit modules couvrant tous les aspects de la gestion moderne des ports. Cette formation est complétée par la rédaction d'une étude approfondie portant sur une thématique pertinente et actuelle dans les ports membres.

Cette publication présente, pour chaque pays membre du réseau portuaire francophone, les deux meilleurs mémoires des deux dernières années (2013-2014).

CHAPITRE 1: **INFORMATION PRELIMINAIRE**



A. APERÇU DU RÉSEAU FRANCOPHONE PORTUAIRE

Le programme de formation portuaire TrainForTrade a été lancé en 1998 au Port Autonome de Cotonou (Bénin), à l'Office des Ports et Rades du Gabon (Gabon) et au Port Autonome de Dakar (Sénégal).

Une évaluation indépendante de l'impact de la phase pilote a été réalisée en janvier 2001. Ces conclusions ont montré que le programme avait largement atteint ses objectifs; le matériel pédagogique produit était de grande qualité et correspondait aux besoins de formation des communautés portuaires, et que le programme était parvenu à créer les conditions pour la pérennisation des activités de formation. En se basant sur les résultats positifs émis, tant par le secteur public que par les compagnies privées des communautés portuaires d'Afrique de l'Ouest ayant participé à cette phase expérimentale, les experts portuaires ont recommandé que le programme soit étendu à d'autres communautés portuaires africaines.

Les pays bénéficiaires du programme contribuent eux-mêmes, à travers leurs communautés portuaires, au fond fiduciaire géré par la CNUCED. L'autofinancement révèle le haut niveau d'intérêt que les autorités portuaires nationales portent à la mise en place de ce processus de formation dans leurs propres communautés portuaires. Elles sont complétées par des appuis des ports et des institutions européennes partenaires du réseau.

Le programme est maintenant actif dans huit pays francophones et dans plus de 71 institutions à travers tout le réseau. Les membres actifs du réseau francophone sont: le Bénin (9 promotions, 176 cadres formés), le Cameroun (10 promotions, 213 cadres formés), la Côte d'Ivoire (1^{re} promotion, 26 cadres participants), Djibouti (2 promotions, 49 cadres formés), le Gabon (5 promotions, 95 cadres formés), la Guinée (6 promotions, 101 cadres formés), le Sénégal (10 promotions, 147 cadres formés) et le Togo (7 promotions, 103 cadres formés).

B. LES CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME

Le programme cible les cadres portuaires. Les points forts du programme sont:

- Une structure basée sur un réseau d'ampleur mondial;
- Un modèle de partenariat public-privé;
- Un outil de développement des ressources humaines pour mettre en valeur les talents;
- Un système puissant pour introduire des solutions à valeur ajoutée dans les communautés portuaires;
- Une méthodologie solide de partage des connaissances et d'utilisation des TIC;
- Un cours de haut niveau portant sur la « Gestion moderne des ports ».

Le certificat portuaire

Le cours TrainForTrade sur la « Gestion moderne des ports » (appelé aussi « Certificat Portuaire »), comprend 240 heures de formation qui peuvent être programmées de manière flexible, en plusieurs sessions réparties sur un à deux ans. Le cours est adapté au contexte local et le sujet de mémoire de fin de cycle doit identifier un défi dans les ports respectifs de chaque participant et proposer des solutions concrètes de gestion. Il est composé de huit modules, couvrant tous les aspects de la gestion moderne d'un port, notamment:

- le commerce et les transports internationaux;
- l'organisation d'un système portuaire;
- le fonctionnement d'un système portuaire;
- les principaux enjeux du futur;
- les méthodes et outils de la gestion portuaire moderne;
- la gestion économique et commerciale;
- la gestion administrative et juridique;
- la gestion technique et le développement des ressources humaines.

Le programme pédagogique comprend:

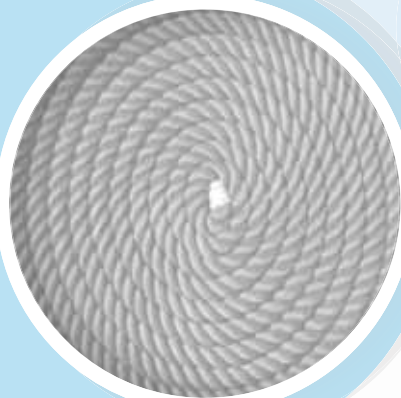
- des visites des installations portuaires;
- des exercices de groupe;
- un accès à la plateforme TrainForTrade de formation à distance;
- une présentation multimédia en ligne, sur DVD ou clé USB;
- un manuel du participant;
- un manuel de l'instructeur;
- des tests et des évaluations.

Les participants ayant suivi avec succès l'intégralité des 8 modules rédigent un mémoire (ou étude de cas), sous la direction d'un cadre supérieur, contenant des recommandations et des solutions

aux problèmes identifiés. La soutenance de leur travail se fait devant un jury d'experts internationaux issus des autres ports membres du réseau et de

la CNUCED. Suite aux soutenances des mémoires, les participants voient leur qualification validée par le Certificat Portuaire de la CNUCED.

CHAPITRE 2: **ETUDES DE CAS DE LA GESTION PORTUAIRE**



L'objectif des études de cas est, pour les participants, de mettre en pratique les connaissances acquises durant les séminaires du programme TrainForTrade sur le développement et la gestion portuaire. Ce programme est avant tout un programme de formation professionnelle qui se veut pragmatique et qui s'adresse aux professionnels du secteur portuaire.

L'objectif n'est pas seulement pour les participants d'apprendre de nouveaux concepts, mais également de contribuer à l'amélioration et au développement des opérations dans leurs propres ports, en y mettant en application ce qu'ils ont appris.

Les dissertations sont à la fois analytiques et pratiques, c'est à dire que la recherche doit être immédiatement applicable aux opérations portuaires. Aussi, les participants sont orientés vers un sujet qui se rapporte directement à un problème spécifique à leur propre port. Cette orientation est fournie par le maître de mémoire de chaque participant – un cadre supérieur de l'établissement. Le fait que les participants travaillent avec des cadres supérieurs assure un intérêt certain au travail de recherche et à leur rendu. Ceci renforce la probabilité que les conclusions de cette dissertation soient mises en œuvre ou intégrées dans la stratégie de gestion de l'établissement.

Le programme a également prouvé que faire travailler des cadres intermédiaires avec des cadres supérieurs

améliore de manière significative le transfert de connaissances.

Les participants présentent les résultats de leur mémoire devant un panel de professionnels et d'experts portuaires issus de la communauté portuaire locale, d'autres ports membres du programme, de ports partenaires et de la CNUCED. Chaque jury est composé de 3 membres, incluant le maître de mémoire. Le jury évalue le mémoire à partir des critères suivants:

- Clarté de la présentation de la problématique et des questions en jeu;
- Pertinence de la recherche effectuée;
- Qualité de l'analyse et capacité à réfléchir sur la mise en application des suggestions faites;
- Qualité et faisabilité des conclusions proposées;
- Aspect professionnel du travail accompli: le travail ne doit pas uniquement consister en un état des lieux de ce qui se passe. Il doit être utile à l'entreprise et aider à son développement.

Ce n'est qu'après la présentation orale des résultats de sa recherche que le candidat recevra son certificat en gestion moderne des ports TrainForTrade de la CNUCED.

A. BÉNIN



Le Port de Cotonou

Société d'Etat à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

6 postes conventionnels de 155 à 180 m, 1 poste à conteneurs de 220 m, 1 poste à rouliers, 1 poste pétrolier de 250 m (ORYX), 2 postes à conteneurs de 550m (Bénin Terminal), 1 poste pétroliers et pondéreux de 200m, 1 poste pour le chargement des huiles végétales de 160 m, 1 poste de 160 m pour les chalutiers, un centre de stockage d'hydrocarbures liquide de 55 000 m³, un centre de stockage et de mise en bouteille de gaz butane de 3 200 m³, un terminal RORO (parc véhicules de 42 000 m²)

Tirants d'eau admissibles : -10 m, -11 m. -15 m en cours de dragage

Magasins-cales, entrepôts de transit et infrastructures sous-douanes : plus de 100 000 m²

Terre-pleins aménagés : 379 076 m²

Parcs à conteneurs aménagés: 3 terminaux de plus de 150 000 m²

Zones franches (Niger, Burkina Faso, Mali, Tchad)

1 guichet unique pour l'émission d'un Bordereau de Frais Unique et un paiement unique des redevances portuaires

Le trafic des marchandises du Port de Cotonou est passé de 7 439 306 tonnes en 2012 à 8 839 019 tonnes en 2013.

Le Port Autonome de Cotonou (PAC) était un des premiers ports à avoir rejoint le programme de formation portuaire TrainForTrade de la CNUCED en 1996. 176 participants du PAC ont suivi la formation portuaire. 123 ont soutenu avec succès leur mémoire et se sont vus décerner le Certificat Portuaire.

1. Evaluation de la contribution du déploiement de l'ERP à la performance du PAC



Soutenance de mémoire de M. Richard Akanni-Ediko PAC Cotonou, Bénin

M. Richard Akanni-Ediko, du PAC encadré par M. Bienvenu Isséré Dossou, organisateur, ingénieur SI, Chef Département Audit et Contrôle de Gestion – Port Autonome de Cotonou .

Introduction

L'ERP (Enterprise Resource Planning) est un progiciel permettant de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion (paie, comptabilité, gestion de stock...). Cet outil de gestion moderne d'un port règle le problème de dispersion de l'information et contribue au développement durable.

Le Port Autonome de Cotonou (PAC), principal maillon de la chaîne des transports au Bénin, est un levier économique essentiel au développement du pays. L'économie nationale a grand besoin de ses recettes et, conscient de tout cela, le gouvernement béninois a naturellement choisi le déploiement d'un ERP au sein du PAC.

Ce mémoire de fin de formation présente les méthodes utilisées au PAC pour déployer ce progiciel de gestion mais aussi les perceptions et usages de ses principaux utilisateurs. Il tend à montrer comment améliorer le déploiement de l'ERP auprès de ses utilisateurs.

Analyse

Après une phase d'exploration réalisée auprès de trois agents de la direction des systèmes d'information et de la qualité, une méthode de collecte de données, basée sur l'exploitation d'un questionnaire, a été

menée vers les utilisateurs et administrateurs de l'ERP. Sur les 17 personnes cibles, 13 ont été questionnées. Cette démarche de questions a été complétée par une recherche documentaire. A l'issue de cette phase, des éléments statistiques ont alimenté notre réflexion quant à la contribution du déploiement de l'ERP à la performance du PAC.

Le contexte de déploiement de l'ERP reste à connaître afin de comprendre son état d'utilisation aujourd'hui. L'implantation d'un ERP se décompose en 6 phases :

- Etudes préliminaires
- Audit de l'existant
- Conception du nouveau processus
- Acquisition du progiciel
- Paramétrage du progiciel
- Mise en place, exploitation et évaluation

A ces phases, il faut ajouter un accompagnement du changement comprenant un plan de communication, un plan de formation permettant une bonne appropriation de l'outil.

Au PAC, l'arrivée de l'ERP s'est déroulée dans le cadre du projet SIGPAC, financé par le Millennium Challenge Corporation. Ce projet vise l'acquisition de progiciels et matériels, l'installation d'un véritable outil de gestion en adéquation avec les exigences modernes en traçant les flux d'informations.

Le projet SIGPAC s'est divisé en plusieurs lots :

- Acquisition, installation et exploitation d'un Système Informatique (SI) de gestion de métiers portuaires
- Acquisition et mise en place d'un logiciel ERP pour le SI intégré de gestion du PAC
- Fourniture, installation d'une Entreprise Application Intégration et formation du personnel du PAC à son exploitation
- Renforcement du réseau informatique
- Fourniture, installation d'un dispositif de vidéosurveillance IP, de contrôle des accès et d'anti-incendie
- Automatisation et sécurisation de l'alimentation en énergie électrique des installations du SI intégré de gestion du PAC.

Au dépouillement du questionnaire, il apparaît que les utilisateurs de l'ERP ont assez peu participé aux différentes phases de son déploiement. Cette faiblesse donne lieu aujourd'hui à une très mauvaise appropriation.

Notons par exemple la phase des études préalables qui se déroule généralement en étroite collaboration avec les utilisateurs. Au PAC, seul 31% des utilisateurs ont suivi la phase des études préalables. Les utilisateurs se trouvent dans une situation où les processus qu'ils appliquent depuis un certain nombre d'années sont caduques sans aucun accompagnement ni éléments de compréhension. Exemple plus flagrant encore, la bascule de l'ancien vers le nouveau système n'a enregistré la participation que de 23% des utilisateurs.

L'enquête a également montré trois types de difficultés citées par les utilisateurs et administrateurs:

- L'éloignement de l'intégrateur
- Le manque de formation
- La non-validation des processus (particulièrement chez les comptables).

L'analyse de ces données amène à récuser la démarche adoptée par le consultant ayant déployé l'ERP sans bien connaître le PAC et ses résistances internes. Il est parfois utopique de penser que l'intérêt du travail de projet suffit à motiver ceux qui y participent, surtout aux échelons de faible responsabilité et qui sont le plus souvent au début du processus.

Il n'en reste pas moins que l'ERP est une avancée pour le PAC et d'ailleurs, 72% des utilisateurs souhaitent la poursuite du système. Derrière le choix d'un ERP, l'entreprise vise l'accroissement de la performance économique, organisationnelle et humaine. Au stade où en est le PAC dans le déploiement de l'ERP, des difficultés ont été identifiées dans chaque secteur d'activités. Il faut maintenant apporter les révisions nécessaires pour adapter le nouveau système en fonction de ces retours d'expérience.

Conclusion

Les données issues de la discussion et des questionnaires révèlent :

- La faible participation des utilisateurs à la phase de conception du cahier des charges fonctionnel du projet,
- L'absence de révision et de validation des processus adaptés au nouveau système
- La faible participation des utilisateurs dans la phase de basculement des données d'un système vers l'autre
- Le manque de formation
- L'insuffisance d'appui des administrateurs aux utilisateurs

En conclusion, le constat fait ressortir une faible organisation des agents du PAC, une insuffisance de personnels qualifiés pour conduire les projets et enfin, la faible adaptation des agents aux changements. Des perspectives ont été évoquées par l'ensemble des interviewés car tous finalement espèrent un meilleur déploiement de l'ERP au PAC :

- Faire appel à d'autres consultants nationaux
- Renforcer les capacités des responsables informatiques en matière de gestion de projet et culture du changement
- S'assurer que le responsable de l'équipe projet soit un informaticien spécialiste des SI et maîtrisant les processus du PAC
- Impliquer fortement la direction générale
- Gérer les périodes de transition, de préférence par paliers successifs avec dans l'ordre: la direction des ressources humaines, l'administration, les finances et la comptabilité et enfin, le décisionnel (DG). A terme, l'ERP offrira au PAC une aide au développement quotidien de l'entreprise et des indicateurs concernant des hypothèses de croissance.

Conscient des limites de cette étude, nous espérons que d'autres travaux exploreront dans un futur proche les autres aspects du problème afin de relancer et améliorer le déploiement de l'ERP.

2. Diagnostic financier du Port Autonome de Cotonou, 2008 à 2011: analyses et perspectives

M. Dialanou Imorou, Chef du Service Comptabilité Générale, encadré par M. Roger Kiossou, Comptable, Assistant Directeur Financier Comptable, PAC



M. Dialanou Imorou, PAC Cotonou, Bénin

Introduction

Considérant la situation du Bénin, le développement économique passe, notamment, par les entreprises capables de produire des richesses. Ces entreprises existantes ou à créer doivent disposer des moyens adéquats pour faire face à la concurrence. La mondialisation constitue une authentique collaboration qui assure le libre-échange généralisé et provoque une concurrence universelle.

Assurant 90% des échanges extérieurs du Bénin, le Port de Cotonou est vital pour l'économie nationale. Tête de pont de la communauté, il jouit de certains atouts et mène à bien des activités. Sa position de leader économique national réclame une bonne connaissance des forces et faiblesses financières en vue de proposer des actions pour renforcer les atouts et corriger les faiblesses. La bonne santé financière du port rejaillira sur l'ensemble de l'économie.

Analyse

Les premières infrastructures du port en eau profonde ont été inaugurées en 1965. Elles ont été suivies en 1979 de travaux d'extension. Aujourd'hui, tous les ports d'Afrique de l'Ouest se disputent le même hinterland (Mali, Burkina Faso, Niger, Tchad et Centrafrique). Le port de Cotonou fait valoir sa position géographique et la qualité d'accueil et des services rendus aux navires. Il dispose d'infrastructures, de logiciels et de moyens humains importants à même de développer ses activités.

Mais qu'en est-il de ses ressources financières ? Les revenus du port proviennent essentiellement de la location de magasins, entrepôts, parcs à conteneurs, terre-pleins et de prestations de services. Le port de Cotonou dispose d'un capital propre de 16 571 055 784 FCFA. Il a contracté des emprunts à long terme auprès de différentes institutions financières telles que la Banque Ouest Africaine de Développement, la BAD, etc.

Il apparaît, au fil des 4 dernières années, des fluctuations importantes des résultats d'exploitation et des résultats nets qui révèlent notamment un problème de maîtrise des coûts. L'analyse financière d'autres éléments comptables nous renseigne sur les grandes tendances de l'établissement. Ainsi, il apparaît à la lecture de l'évolution du passif des bilans que le PAC maîtrise sa politique d'investissement et a recours aux concours et découverts bancaires pour le financement de ses activités. L'analyse de l'actif des bilans nous renseigne sur la tendance exponentielle

de la politique d'investissement de longue durée de l'entreprise.

Le compte de résultat mesure la rentabilité de l'établissement, soit sa performance. L'étude de la performance du PAC révèle la faiblesse de la marge commerciale brute sans doute liée à la non maîtrise des charges d'exploitation et à la mauvaise politique de provision et d'amortissement pratiquée. Ces faibles marges risquent de mettre en péril le port si elles perdurent. Le PAC doit urgemment revoir sa politique commerciale et utiliser efficacement ses ressources. Les chiffres révèlent que pour 1 FCFA investi, le PAC réalise en moyenne une perte de 0,1317 FCFA.

Plusieurs facteurs sont identifiables dans cette alarmante situation :

- L'augmentation des charges salariales
- L'importance des dotations aux amortissements
- Le coût élevé des capitaux empruntés

L'augmentation des charges salariales: le véritable problème se situe au niveau de la politique de recrutement du PAC. En effet, les effectifs pléthoriques montrent que le PAC gère mal son potentiel technique et fait recours de façon permanente et importante à des personnels ouvriers.

Le coût élevé de la dette : par le biais d'un calcul d'effet de levier financier du PAC, les taux moyens de la dette sont supérieurs au taux de rentabilité des capitaux investis. Cet effet joue défavorablement sur le long terme. La politique de financement n'est pas adaptée à la structure du PAC. Cela engendre une dégradation de la performance financière de l'établissement.

Concernant la gestion du cycle d'exploitation, plusieurs facteurs contribuent à la fragilité du PAC :

- La longueur du cycle d'exploitation et l'importance des stocks nécessaires,
- Les délais de paiement obtenus des fournisseurs et accordés aux clients,
- L'évolution du chiffre d'affaires.

L'analyse de ces trois facteurs montre que le PAC continue, même en période de faible activité, à stocker massivement et à offrir ses prestations à crédit tout en acceptant le court délai de paiement que ses fournisseurs exigent. La tendance est actuellement à l'amélioration. Le PAC doit encore améliorer son cycle d'exploitation, en accordant à ses clients un délai de paiement égal à celui accordé par ses fournisseurs, par exemple. D'autre part,

il doit aussi redéfinir son circuit d'approvisionnement. Malgré sa situation de liquidité précaire, la structure financière du PAC demeure saine et solvable.

Conclusion

L'étude porte à croire que le Port Autonome de Cotonou a une bonne politique de financement de ses immobilisations car il dégage un fond de roulement positif: après avoir financé ses actifs immobilisés, le PAC dispose encore d'un excédent de ressources qui peut être utilisé pour financer son cycle d'exploitation. Cette évolution continue est due à une augmentation des ressources stables notamment des dettes financières et des primes et réserves. Il s'agit ici d'un équilibre sain du PAC lui permettant de faire face au besoin immédiat de trésorerie. Cependant, le niveau élevé de cet agrégat est signe d'une mauvaise gestion de la trésorerie et du stock.

Les résultats relatifs aux rentabilités du PAC révèlent que les charges salariales sont significatives et les marges réalisées sont faibles. Le PAC doit revoir sa politique commerciale en encourageant l'accroissement du résultat avant charges financières plus rapidement que celui du chiffre d'affaires. Il faut utiliser les ressources (humaines et techniques) efficacement afin de viser un meilleur rendement économique. La rentabilité sociale est très faible, et la part de richesse créée qui revient aux salariés est insignifiante. Le port doit investir dans sa capacité technique en formant ses ouvriers, par exemple, plutôt qu'en augmentant encore sa masse salariale par des recrutements.

La libéralisation complète du secteur d'activité du PAC et l'ouverture du capital social sont les seuls gages de création de richesse car la concurrence, sur un marché pur et parfait, favorise le développement des activités et contribue à la compétitivité.

B. CAMEROUN



Promotion 9 du Port Autonome de Douala (2013)



Port Autonome de Douala, Terminal à conteneurs



Figure 1: Plan directeur du Port de Douala

Le Port Autonome de Douala (PAD) est une société à capital public dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Le Port de Douala offre aujourd'hui entre autres:

- 1 000 ha de réserve foncière;
- 13 magasins banalisés sous-douane;
- 11 millions de tonnes de capacité de stockage;
- 2 zones d'entreposage longue durée;
- 20 km de voies ferrées connectées au chemin de fer transcamerounais, qui relie Douala à Ngaoundéré (Nord Cameroun) avec une extension routière vers le Tchad et la RCA ;
- 20 km de réseau routier bitumé reliés à l'hinterland;
- Diverses installations pour trafics spécialisés (conteneurs, bois, pêche, pétrole, fruits, etc.)

Le Port de Douala est organisé en zones géographiques d'exploitation dont:

1. Terminal Céréalière
2. Terminal à Conteneurs modernisé
3. Terminal Bois
4. Terminal Mixte Fruitier
5. Terminal Minéralier
6. Terminal Pétrolier
7. Port de Pêche
8. Zone de réparation navale

Le trafic global des marchandises du port de Douala a été de **10 564 280 tonnes en 2013 (9,84% de plus qu'en 2012)**. Le nombre d'escales navires au Port de Douala était de **3 617 en 2013 (5,18% de plus qu'en 2012)**.

Le trafic conteneurs en 2013 représentait **232 525 boîtes et 3 926 176 tonnes** de marchandises conteneurisées, soit respectivement des hausses de **3,48%** et **0,62%** par rapport à 2012.¹

Le Port Autonome de Douala est membre du réseau francophone du certificat portuaire TrainForTrade depuis 2003.

Les soutenances de mémoires de la 9^{ème} promotion ont été programmées du 30 octobre au 4 novembre 2013. Cet exercice a vu la participation de ports membres du réseau francophone, notamment le Port Autonome de Lomé, le Port Autonome de Cotonou, le Port Autonome de Dakar et le Port Autonome de Conakry. Le Port Autonome de Pointe Noire au Congo a été invité à assister à cet événement en qualité de port observateur. Deux experts TrainForTrade de la CNUCED faisaient également partie du jury.

Au Cameroun, 213 participants du Port Autonome de Douala ont suivi le programme TrainForTrade. 186 ont soutenu avec succès leur mémoire et se sont vus décerner le Certificat Portuaire TrainForTrade.

¹ BS-SET-DPopo-DEX-PAD

1. La mise en œuvre de la sûreté des installations portuaires: cas du terminal à conteneurs du port de Douala.

Mme Perrine Suzanne Njee, cadre au sein de l'Autorité Portuaire Nationale du Cameroun, encadrée par M. Josué Youmba, Directeur Général de l'Autorité Portuaire Nationale (APN)



Mme Perrine Suzanne Njee, de l'Autorité Portuaire Nationale lors de sa soutenance de mémoire

Introduction

Le transport maritime a lui aussi connu des répercussions des suites des événements du 11 septembre 2011. Une série de mesures ont en effet été prises afin de lutter contre les faiblesses sécuritaires du système de la chaîne du transport.

A la suite de ces événements, les ports sont devenus des lieux de toutes les vigilances, et les terminaux des zones sensibles du fait du flux continu et croissant de personnes et de marchandises.

Face à la concurrence internationale accrue, les ports du Cameroun, comme tous les autres ports, se doivent d'assurer le transit des marchandises dans les meilleures conditions de coûts et de délais, mais également de sécurité et de sûreté. En effet, dans ce contexte, la sûreté devient un véritable indicateur de performance.

Ce mémoire a pour objet de présenter la politique de sécurité introduite par le code ISPS à la suite des événements du 11 septembre, et de donner un aperçu de sa mise en œuvre au sein du Port Autonome de Douala.

Analyse

La sûreté et la sécurité sont deux notions bien différentes.

La sécurité a pour objet la prévention des risques accidentels ou naturels, et la lutte contre les sinistres, à bord des navires ou dans les ports.

La sûreté a quant à elle pour objet la prévention et la lutte contre les actes illicites à l'encontre du navire, de l'équipage, des personnes ou des installations portuaires. On distingue la sûreté portuaire, qui relève du droit interne du port, de la sûreté des installations portuaires, qui s'applique distinctement à chacun des terminaux, et qui est règlementée par des textes internationaux, notamment la convention SOLAS et le code ISPS.

L'installation portuaire est une emprise géographique placée sous la responsabilité de l'exploitant. Ainsi, la mise en œuvre des règles de sûreté dans les ports se fait par le découpage du port en différentes installations portuaires. Le gestionnaire/exploitant assure le contrôle d'accès et la surveillance de la zone définie comme installation portuaire.

Le code ISPS a défini des zones appelées ZAR (zones d'accès restreint), qui nécessitent la mise en place d'un plan de sûreté (règles d'accès et de circulation) dont les obligations varient en fonction de la qualification de l'installation portuaire.

Une ZAR se définit comme suit : interactions qui se produisent lorsqu'un navire est directement et immédiatement affecté par des actions entraînant le mouvement de personnes, de marchandises ou la fourniture de services portuaires vers le navire ou à partir du navire.

Ainsi, le terminal à conteneurs est une ZAR. Le passage sur le terminal représente une phase à haut risque en termes de sûreté et de sécurité ; mais également en termes de responsabilité de l'exploitant qui s'engage à garder la marchandise qui lui est confiée.

Aujourd'hui, le trafic de conteneurs concentre 80 % du trafic de marchandises par voie maritime. Aussi, le terminal à conteneurs se doit d'être sûr afin d'être un gage de confiance pour les armateurs et les opérateurs du monde maritime.

Or, le conteneur est un mode de transport vulnérable. Vulnérable de par son caractère clos, qui empêche la visibilité de la marchandise, par la multitude d'acteurs agissant tout au long de la chaîne du transport et par les nombreuses ruptures de charges ayant des niveaux de protection inégaux. Il y a ainsi nécessité de porter une attention particulière à la sûreté, depuis le lieu d'emportage (dernier lieu où la marchandise est visible), et tout au long du transport, notamment à chaque point de rupture de charge ou point d'arrêt.

Le terminal à conteneurs du Port Autonome de Douala, géré par la Société Douala International

Terminal depuis 2005, traite principalement un trafic de conteneurs et des importations de véhicules. Depuis 2009, un plan de sûreté a été mis en place et le terminal a été certifié ISPS la même année (niveau 1). Il est composé de 13 ZAR.

Dans le cadre du plan de sûreté, le contrôle des accès a été sécurisé, tant pour les piétons que pour les camions entrants et sortants, et le personnel de DIT. Le personnel est formé et évalué sur le plan de la sûreté.

Néanmoins, certains écueils dans la mise en œuvre du plan de sûreté augmentent le risque de failles et d'atteinte à la sûreté :

- ✓ la confusion entre les rôles des différentes autorités œuvrant sur le port, et la non-reconnaissance de la compétence de l'Autorité Portuaire Nationale par les acteurs de la place portuaire ;
- ✓ l'accès au quai des représentants des nombreuses administrations en charge des opérations de contrôle des navires permettant la présence sur le terminal de nombreuses personnes non concernées par le déchargement de la marchandise ;
- ✓ la présence de nombreux personnels de sécurité sur le terminal, sachant que le facteur humain est l'une des menaces les plus importantes ;
- ✓ le manque de rigueur dans les contrôles d'accès ;
- ✓ l'engorgement du terminal à conteneurs qui s'apparente plus à une zone de stockage qu'à une zone de transit ;
- ✓ la proximité entre la zone de stockage et la zone de livraison, accentuant le risque de vol ;

- ✓ la défaillance du système de clôture qui facilite l'accès au terminal.

Une solution à ces écueils pourrait être la mise en œuvre d'une véritable politique de sécurité au niveau national (Ministère), impliquant l'ensemble des acteurs concernés, et donnant un cadre d'orientation pour la mise en œuvre de stratégies de sûreté portuaire appropriées aux réalités locales. Il s'agirait alors de responsabiliser les acteurs et d'assurer un suivi permanent des mesures de sûreté. Cette démarche pourrait également voir la mise en place et l'identification d'une instance spécifique attachée à la sûreté.

Au niveau local, cette politique nationale se déclinerait en un schéma directeur de sûreté, comprenant: un manuel de procédures, des plans de prévention des risques opérationnels, un programme de gestion des crises, un plan de continuité d'activités portuaires.

Conclusion

La phase de mise en œuvre du plan de sûreté a été enclenchée au terminal à conteneurs du Port de Douala, avec une volonté, tant de DIT que du port, de travailler en harmonie en vue de faire du PAD un port sûr, gage de sa compétitivité.

Néanmoins, la mise en œuvre totale d'une véritable politique de sûreté passera par l'implication et le partage des responsabilités et des financements entre le gouvernement (chargé de la politique nationale), l'Autorité Portuaire Nationale (chargée de la régulation des ports), le PAD (chargé de la gestion du port) et DIT (opérateur du terminal), pour une maîtrise de l'ensemble de la chaîne du transport et de ses mailles.

2. Contribution à l'amélioration de la gestion du domaine portuaire

Mme Julienne Tientcheu, Assistante de Direction, PAD, encadrée par M. Abdoul Hakim, Directeur de l'Exploitation, PAD



Remise du certificat à Mme Julienne Tientcheu, Port Autonome de Douala

Introduction

Le domaine portuaire est un domaine public affecté par sa nature ou par destination au service public portuaire, et géré comme tel. Il est en règle général concédé par l'Etat à une entité dotée de la personnalité juridique, d'une autonomie financière et d'organes de direction autonomes, telle qu'une autorité portuaire, dont la mission principale est de préserver, de développer et de rentabiliser les installations portuaires.

Le domaine portuaire subit des mutations, s'intégrant peu à peu dans la politique économique des Etats. La mondialisation des économies et la multiplication des flux commerciaux amène de nombreuses entreprises à solliciter les installations du domaine portuaire en vue de tirer profit de ses installations.

Ainsi, la gestion du domaine public portuaire constitue une mission à part entière pour les autorités portuaires, représentant une des recettes majeures de ces dernières.

Les recettes domaniales du Port Autonome de Douala représentent 8.4 % du chiffre d'affaires, quand celles des Ports Autonomes de Dakar et d'Abidjan en représentent respectivement 18 et 13%.

L'objet de ce mémoire est d'exposer les méthodes et procédures pouvant permettre au PAD d'améliorer et de sécuriser ses recettes par une meilleure gestion du domaine public portuaire mis à sa disposition.

Analyse

Le domaine public portuaire est la partie du domaine public affectée, par sa nature et sa destination, au service public portuaire. Comme tout domaine public, il est inaliénable, imprescriptible, précaire, insaisissable et non gratuit.

Le domaine public portuaire de Douala s'étend sur environ 1 000 hectares, dont plus de 600 hectares sont en exploitation actuellement.

L'occupation du domaine public portuaire du port de Douala est subordonnée à l'obtention d'une parcelle, octroyée par le Port de Douala, sous conditions : exercice d'une activité maritime ou portuaire, dossier administratif et fiscal en cours de validité, dépôt d'un dossier technique en cas d'aménagements prévus. Le titre d'occupation ainsi obtenu (AOT) prend fin de plein droit à l'échéance fixée dans l'AOT. A l'échéance, les installations doivent être enlevées et les quais et terre-pleins libérés.

Cependant, la procédure actuelle de gestion et de suivi des amodiations au Port de Douala est manuelle, et laisse de fait place à certaines dérives. La Commission d'Occupation du Domaine Public Portuaire a notamment relevé que 3% des amodiataires seulement étaient en règle, et de nombreux cas de sous-location, de dossiers non conformes, de dépassement de superficie, etc., ont également été soulevés.

Par ailleurs, environ 40 hectares sont occupés illicitement. Des villages entiers sont constitués sur le domaine portuaire; on y recense plusieurs centaines de familles, des écoles, lieux de culte et commerces.

Ces manquements, notamment dus à l'absence de procédures établies, amènent à s'interroger sur la fiabilité de la gestion du domaine public portuaire du Port de Douala.

Le port est un espace limité et convoité, et l'autorité portuaire se doit de jouer pleinement son rôle de régulateur de l'occupation du domaine public, afin de le protéger, le fiabiliser et le rentabiliser.

Pour ce faire, le PAD se doit de mettre en place une nouvelle approche de la gestion de son domaine public et des amodiations.

Les ports ne sont plus aujourd'hui de simples points de passage de la marchandise. Ils sont devenus un appui logistique global au commerce et à l'industrie, visant à attirer de nouveaux métiers porteurs, créateurs d'emplois et de richesses, dans une organisation spatiale rigoureuse et adéquate.

Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un zonage précis du domaine public portuaire afin de pallier les cas de cohabitation incommode et inadéquate et d'assurer une exploitation saine et objective du domaine portuaire. Par ailleurs, il est nécessaire de définir les grands axes d'amodiation, en fonction des prévisions de développement du port, afin de privilégier en premier lieu les activités dont l'implantation dans le domaine portuaire est génératrice de trafics, d'emplois et de richesses.

Il est en effet important de susciter les investisseurs privés dans le domaine portuaire. Cependant, ceux-ci n'investiront que si les conditions de rentabilité et surtout de sécurité sont réunies. Les garanties d'exploitation, la sûreté et la sécurité doivent être au cœur des préoccupations de l'autorité portuaire.

Aujourd'hui, au Port de Douala, l'étude des demandes de parcelle et la gestion et le suivi des AOT est à plusieurs niveaux aléatoires. Elle est en effet entièrement manuelle, source d'erreurs et d'omissions.

Il est donc nécessaire de définir, en amont, un manuel de procédures assorti d'un chronogramme de référence, contenant notamment les étapes à suivre et les délais requis pour le traitement du dossier, fixant les conditions de rejet d'un dossier, et définissant les tâches et responsabilités des différents acteurs.

Ce manuel doit être complété par la mise en place d'un dispositif informatique de gestion du domaine portuaire, permettant un traitement et un suivi des dossiers plus efficace et plus sûr. Cet outil devra en outre être intégré au plan de masse du Port de Douala, incluant le zonage des différentes activités, matérialisant les ouvrages, installations et aménagements existants sur chaque zone, mentionnant également les espaces libres, sous contentieux...

Cet outil informatique constituera par ailleurs une véritable banque de données sur chaque amodiatrice, regroupant non seulement les informations sur l'entreprise, mais également les données relatives à l'AOT (date de signature et durée, surface, tarif appliqué, périodicité de la redevance, situation administrative et fiscale, dispositions spécifiques...).

Idéalement, cet outil informatique devra permettre une interface avec la gestion commerciale, la facturation, la comptabilité et le recouvrement.

Conclusion

Préserver, développer et rentabiliser les infrastructures portuaires sont l'enjeu fondamental des Ports aujourd'hui. Cet enjeu passe nécessairement par la mise en place d'un dispositif efficace et efficient de gestion du domaine portuaire, afin d'améliorer et de sécuriser les recettes.

A ce jour, le Port Autonome de Douala s'est doté d'un schéma directeur d'exploitation et est en cours de mise en œuvre d'un schéma directeur de développement. Une Commission d'Occupation du Domaine Public Portuaire a par ailleurs été constituée.

Le projet d'implémentation d'une application informatisée dénommée « CARGO », dont l'un des volets se rapporte à la gestion du domaine public portuaire, est actuellement en chantier.

Nul doute qu'un suivi plus rigoureux appuyé par l'informatisation de la gestion et du suivi des amodiations fera du domaine public portuaire un produit phare pour le Port Autonome de Douala, et contribuera à assainir l'occupation des espaces et à rendre le PAD plus dynamique et attractif.

C. DJIBOUTI



Visite des installations portuaires lors de la première promotion du Certificat Portuaire à Djibouti

Port de Djibouti

Terminal pétrolier, conteneurs, vraquiers et trafic divers (18 quais)

Trafic:

Conteneurs 740 000 EVP (2013)
Vracs : 4 132 000 tonnes (2013)
Liquides : 5 400 000 de tonnes (2011)
Tirant d'eau: 18 m



Vue aérienne du Port de Djibouti

Djibouti est devenu membre du réseau francophone du certificat portuaire TrainForTrade en 2009. Les groupes de participants de Djibouti ont la particularité de provenir d'un grand nombre d'entités de la communauté portuaire. A ce jour, 49 cadres du Port de Djibouti, des entreprises portuaires privées, du Ministère du Transport, de l'Autorité des Ports et Free Zones, ainsi que le Représentant Résident du Port de Djibouti à Addis Ababa (Ethiopie), ont suivi le programme de formation TrainForTrade.

Sur les 25 cadres de la première promotion en 2011, quinze ont soutenu avec succès leur mémoire et se sont vus décerner le Certificat de Management et de Gestion Moderne des Ports de la CNUCED. Les sujets couverts par cette promotion portaient sur l'analyse commerciale, la relation avec l'Ethiopie, les investissements, le marketing, les stratégies, la partie légale et la partie exécutive des tâches dans le port.

Deux sujets ont été retenus par le jury international:

- La mise en œuvre des normes d'hygiène et de sécurité au PAID: Cas de remorqueur par M. Houssein Elmi Bouh, et
- Les investissements portuaires par Mme Mandek Osman Bogoreh.

1 La mise en œuvre des normes d'hygiène et de sécurité au PAID : cas de remorqueur

M. Houssein Elmi Bouh, Chef de département administratif au Port de Djibouti



M. Houssein Elmi Bouh, Chef de département administratif au Port de Djibouti encadré par M. Michel Aime, Directeur technique et Haroun Block, Chef département HSE

Introduction

L'industrie portuaire internationale s'est développée régulièrement au fil des siècles, adoptant méthodes et outils modernes et performants. Cependant, la manutention portuaire est encore considérée comme un métier à haut risque. Aujourd'hui la sûreté et la sécurité sont au cœur de l'actualité portuaire. Codes et réglementations internationaux les régissent. Depuis la création de l'Organisation Internationale du Travail en 1919, des centaines de conventions et recommandations ont été publiées, dont 53 portent sur l'hygiène, la santé et la sécurité du travail.

Cette prise en compte, au-delà des aspects humains et éthiques qu'elle comprend, relève aussi d'enjeux économiques et juridiques considérables pour un chef d'entreprise. L'objectif de ce mémoire est de soutenir et de promouvoir les bonnes pratiques en matière d'HSST (Hygiène, Sécurité, Santé au Travail). Il s'agira de coordonner et contrôler l'ensemble des politiques, des moyens, des ressources, des mesures et des outils instaurés et mis en œuvre par le PAID pour générer l'HSST.

En la matière, plusieurs disciplines sont concernées allant des sciences physiques à la sociologie, en passant par la biologie, la technique, la médecine... La réussite de système HSST dépend de l'engagement de tous, à tous les niveaux de l'entreprise. Mon propos sera de fournir une aide aux employés et usagers du PAID pour les aider au mieux à comprendre les principes et les normes HSST afin de présenter un modèle d'organisation et de gestion spécifique.

Analyse

L'HSST est à l'interface de grands domaines sociétaux: formation, communication, tradition et culture, système légal... La prévention y joue un rôle fondamental. La sécurité, au PAID comme dans toute autre entreprise, est « la science de la gestion des risques aigus pouvant aboutir à la survenue des incidents et des accidents de travail ». Elle est devenue un domaine incontournable, y compris pour les autorités portuaires.

En effet, les ports, quelques soient leur statut, localisation, ou activités, se voient allouer au moins trois missions :

- Le développement par le commerce intérieur et extérieur grâce au trafic des marchandises à des prix compétitifs

- La promotion de l'industrialisation (industries liées au port ou à proximité)
- La contribution à l'aménagement de l'espace économique et territorial pour mieux intégrer l'activité économique et sociale s'y rapportant.
- Les principaux facteurs de risques au travail se classent en deux grandes catégories :
- Facteurs liés à l'ambiance de travail (luminosité, nuisances sonores, ambiance thermique)
- Les autres facteurs (électricité, vibrations, risques chimiques et biologiques)

Pour chacun de ces risques, des documents et conventions ont été adoptés et régissent les structures de gestion des risques dans les ports. Ainsi, un service permanent de SST devrait être créé dans chaque port, y compris au bénéfice d'une plus grande productivité! Le comité de sécurité et de santé au travail se définit comme suit: «une équipe de travail paritaire dont l'objectif est l'amélioration de l'action en santé et en sécurité du travail et dont le but est la prévention des lésions professionnelles».

Idéalement, le comité est composé à parts égales de représentants de la direction et de représentants des travailleurs. Les fonctions du comité sont: l'élaboration des règles de sécurité applicables aux différentes opérations portuaires, l'amélioration continue de ses règles, les enquêtes relatives aux accidents et incidents, ou encore la communication aux travailleurs.

Les méthodes d'évaluation des risques professionnels se construisent en trois temps : identifier, classer et hiérarchiser les risques en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes. Ces trois temps de réflexion se matérialisent par la rédaction d'un Document Unique recensant l'ensemble des risques de l'entreprise. Ce document unique est imposé par une réglementation à tous les employeurs. Il comprend un inventaire par unité de travail et réclame méthode et force de travail.

D'autres mesures internationales structurent la gestion des risques, tel le code ISPS mis en place en décembre 2002. Il instaure notamment l'évaluation de la sûreté des installations portuaires ainsi que les liens indispensables entre tous les acteurs concernés. En la matière, une formation ou une instruction appropriée de tous les travailleurs portuaires est indispensable. Chaque type de sinistre susceptible de survenir devrait être pris en considération : commandes matériels, incendie, déversement de cargaisons, chutes dans l'eau, défaillance de services, dangers naturels... sans oublier les installations classées en risques majeurs.

L'ensemble de ces règlements et normes incitent à la planification des mesures d'urgence pour chaque scénario. L'ensemble de ces plans mis bout à bout devrait constituer le plan de sécurité portuaire afin de contenir et maîtriser les sinistres, protéger les personnes, les biens et l'environnement. Le responsable du plan de sécurité devrait être l'autorité portuaire même, laquelle devrait établir et publier ce plan en coopération avec les autres organisations concernées.

Conclusion

Un plan de sécurité efficace est un plan qui définit clairement et en termes simples les mesures à prendre et les personnes ressources. Le PAID, comme les entreprises qui le compose, s'impliquent dans la conception et la mise en œuvre de ces plans; conscients qu'il s'agit là d'un facteur de croissance économique et de productivité. Ceci donne naissance à de nouveaux modes d'organisation du travail. Mais aujourd'hui encore, le Bureau International du Travail note que les pays en voie de développement ne sont pas convenablement protégés par les lois sur la santé et la sécurité et qu'un grand nombre de petites sociétés évolue dans un secteur informel et échappe ainsi aux services officiels de sécurité et santé au travail. Gageons qu'à l'avenir, les systèmes permettant d'identifier et de gérer les risques seront de plus en plus pris en compte.

2. Evaluation des performances et processus d'investissement des zones franches

Mme Mandek Osman Bogoreh, Chef de département registre à l'autorité des ports et zones franches de Djibouti, encadrée par Mme. Zeinab Kamil Ali, Directrice exécutive de autorité des ports et zones franches de Djibouti.



Mme Mandek Osman Bogoreh, Chef de département registre à l'autorité des Ports et zones franches de Djibouti

Introduction

Avec l'évolution de la donne économique, tant au niveau local que mondial, les entreprises se doivent d'être plus réactives face au changement de leur environnement. A ce titre, investir représente une action importante dans le processus de gestion d'une structure qu'elle soit dotée d'une mission publique, productive ou logistique. C'est par le biais de l'investissement qu'une organisation peut ajuster sa gestion aux réalités de la conjoncture et tenter ainsi de conforter, voire développer sa position sur la scène économique.

Partant de ce constat, nous analyserons dans ce mémoire les actions et les stratégies de l'état Djiboutien et de ses partenaires privés impliqués dans le secteur portuaire, et plus particulièrement dans celui des Zones Franches (ZF).

Analyse

Avant de se projeter dans des perspectives de développement, il convient de bien connaître et comprendre l'environnement des zones franches de Djibouti. Le taux d'occupation actuel et son évolution depuis 2006 serviront de base de réflexion. On observe, à fin décembre 2006, un total de 61 immatriculations réparties sur quatre sites. En 2008, nous élevons un nouveau pic du nombre d'immatriculations. Djibouti free zone représente une alternative intéressante compte tenu de sa proximité entre Dubaï et le site de

Jebel Ali saturé. Vers 2009, on note une importante régression des nouvelles implantations mais également des départs de sociétés enregistrées sans doute dus aux effets de la crise financière de 2009. Au 30 septembre 2011, le registre de commerce compte un total de 143 sociétés commerciales ventilées sur les cinq sites de zone franches officiels dont 23 nouvelles créations sur l'année.

Ce constat une fois posé, analysons la quantité d'activités en ZF sous l'angle des gestionnaires publics. L'étude de la valeur ajoutée affiche un résultat négatif avec une évolution de -58,86%. L'indicateur de performance présentant un caractère global (CAF), résulte de la différence entre les charges décaissables et les produits encaissables. Il constitue une notion clé pour l'appréciation de la rentabilité d'une société. La CAF est aussi une référence pour mesurer le degré d'indépendance financière d'une société. L'écart entre les CAF de 2009 et 2008 est négatif à -315 588 USD. Cette dégradation des capacités d'autofinancement des entreprises en ZF suit le boom induit par les différents chantiers de construction. Les performances se sont effondrées. L'activité de ZF et les quelques nouvelles créations ne suffisent pas à absorber le ralentissement consécutif à la fin des marchés de construction.

Du côté privé, les revenus de DDP FZCO sont principalement générés par les loyers relatifs à leur société DFZ. Le taux de valeur ajoutée sur la même période augmente de + 17% tandis que l'écart de CAF entre 2009 et 2008 est négatif à -498 946 USD. Ces données peuvent être complétées par un diagnostic financier toujours dans l'optique d'appréhender les performances des ZF sous l'angle public – privé. Le bilan, document central dans l'existant d'une entité économique, pourra servir de base. Le bilan de l'autorité portuaire publique de 2009 révèle que les ressources suffisent à couvrir les emplois. Mais la tendance semble être à la baisse des ressources...

Les éléments d'étude liés au ZF publiques et privées ne suffisent pas à programmer les bons investissements au bon moment. Il faut certes bien se connaître soi-même mais aussi connaître son environnement et ses concurrents. Les ZF de Djibouti font face à la concurrence sur deux niveaux:

- Au niveau national, l'existence de différents sites de ZF induit une certaine concurrence interne, qui reste malgré tout relative compte tenu de la saturation observée dans les premiers sites ouverts et de la politique de spécialisation des ZF initiées.

- Au niveau international, on compte plusieurs concurrents sérieux, au Soudan, à Jeddah, en Ethiopie, à Aden...

Il paraît essentiel pour les ZF de Djibouti d'œuvrer sur le coût d'installation des investisseurs, sans

doute le principal défaut des zones djiboutiennes par rapport à leurs voisines régionales. Une autre approche permet de cerner les menaces, opportunités forces et faiblesses des zones franches comme suit :

Tableau 1 Forces et faiblesses des zones franches

Menaces	Opportunités
Concurrence internationale Instabilité politique de la région Piraterie Changement de réglementation et de cadre légal	Accès au marché Est-africain Appartenance à des organisations internationales de promotion du commerce Accès au réseau d'affaire de JAFZA Fort potentiel de développement
Faiblesses	Forces
Faibles infrastructures nationales Offre peu flexible Faible compétence de la main d'œuvre nationale Coût de la main d'œuvre Coûts des télécommunications et de l'énergie Absences de bureaux de douanes détachés.	Position géostratégique Expertise et branding de JAFZA Synergie des transports Air-terre-Mer Stabilité politique et monétaire nationale Régime fiscal et cadre légal incitatifs

Nous constatons donc que les ZF de Djibouti ont principalement une vocation commerciale. Il s'agit de zones d'import – export de produits divers majoritairement issus des secteurs de l'alimentation, automobile et de la construction. D'une superficie de 17 hectares, la zone franche de Djibouti est confinée dans l'espace et limitée du fait de sa proximité avec la ville. La mise en place d'industrie est reportée vers de futures ZF.

Le contrat de gestion liant l'autorité portuaire et JAFZA laisse les prérogatives de conseils et marketing à JAFZA. Le gestionnaire a une approche prudente, accueillant uniquement les activités de commerces et service. En termes de perspectives, l'objectif est de faire découvrir aux investisseurs étrangers présents sur des marchés saturés, les possibilités des ZF de Djibouti, notamment liées à l'activité de production depuis les marchés africains vers les marchés à destinations tels que l'Europe et l'Amérique du Nord. Le label 'Made in Djibouti', s'il profite aux imports – exports, doit aussi créer de l'emploi. L'idée est de faire des ZF des centres de transformation légère des matières premières en provenance de la région (café, thé). Les analyses financière et stratégique nous incitent à promouvoir les ZF notamment sur les arguments suivants :

- Un secteur bancaire flexible
- L'existence du Guichet Unique de l'autorité portuaire
- Le libre recours au transitaire de son choix
- L'éducation et la formation croissante de la main d'œuvre de base.

Il convient enfin de s'interroger sur les investissements en eux-mêmes. Selon une vision économiste, un investissement est un flux de capital destiné à modifier le stock existant qui constitue, avec le facteur travail notamment, l'un des facteurs principaux de production. L'investissement incorpore aussi les flux de dépenses destinées au renouvellement du capital technique pour pallier à son usure ou à son obsolescence. Dans une logique gestionnaire, un investissement est d'abord appréhendé comme un coût dans l'immédiat mais générateur de bénéfices, appelés cash-flows, à terme.

Dans le contexte djiboutien, les investissements s'inscrivent dans des partenariats public – privé dans lesquels il faut concilier les objectifs de chaque partenaire. L'autorité publique est à la recherche de la satisfaction de l'intérêt national (croissance, création d'emplois...) et le secteur privé est mu par la quête de profits. Il existe plusieurs formes de contrat liant

les partenaires public – privé : contrat de gestion, contrat build operate transfer (BOT) ou build own operate transfer (BOOT). Dans chaque cas, les politiques d'investissement doivent s'articuler autour des objectifs des partenaires.

A partir des objectifs communs admis, se dessine la stratégie d'investissement. Notons pour exemple la volonté affichée de maintenir, voire développer l'activité des ZF. Il convient donc d'investir pour pallier l'usure ou l'obsolescence des structures. En l'occurrence, à DFZ, un remodelling complet a été engagé en 2009. Les stratégies d'investissement emploient des méthodes de financement diverses, selon la nature du projet.

On notera : les projets strictement privés et les projets publics – privés. Dans un cas comme dans l'autre, la construction d'un programme d'investissement par les études concurrentielles et l'étude détaillée des dépenses du projet, initiales et complémentaires. Une fois ces précautions prises, le calcul des flux de cash-flow peut être posé, envisageant plusieurs scénarios, du plus optimiste au plus sombre. Chaque projet, dans son contexte, fera l'objet d'une évaluation de rentabilité, généralement à l'horizon +5 ans. Quel est mon objectif, quel type investissements dois-je consentir pour l'atteindre et dans quel contexte vais-je agir, sont les premières questions à se poser.

Viennent ensuite, pour valider ou invalider les actions d'investissement, les indicateurs de rentabilité d'un projet. La Valeur Ajoutée Nette, par exemple, ou le Taux de rendement interne ou encore l'Indice de profitabilité. Chacun de ces garde-fous permet de consolider une décision.

Conclusion

Dans la réalité du port de Djibouti, les projets d'investissement font l'objet d'un processus décisionnel particulier mêlant public et privé. Notons pour conclure quelques exemples :

- Port de pêche (statut ZF) – chantier naval: Jouissant d'un statut franc, le port de pêche abritera de nouvelles activités destinées à

relancer le dynamisme de cette zone. Il s'agit notamment d'un projet de chantier naval de réparation et maintenance. L'autorité a lancé un appel aux investisseurs privés et plusieurs se sont positionnés sur ce projet.

- DFZ – business centre: Ce projet vise la diversification et l'adaptation de l'offre produit de la zone par la mise en place de bureaux partagés. Plusieurs entreprises pourraient occuper un même espace et ainsi rationaliser les coûts. Ce projet est entièrement financé par le secteur privé.

Les exemples sont nombreux et témoignent de l'évolution du concept de zone franche à Djibouti. Il est capital aujourd'hui de diversifier la clientèle des ZF trop dépendante du puissant client éthiopien. Pour contribuer à cet objectif, le renforcement des synergies entre les divers modes de transports est crucial. Les infrastructures routières doivent être améliorées. Nous pouvons également constater que les ZF ne satisfont pas les attentes gouvernementales en termes de création d'emplois. La solution réside dans le développement de nouvelles activités en ZF, telles la transformation, l'assemblage, l'industrie légère...

Toutes ces propositions doivent être réfléchies et conçues dans le cadre d'une stratégie nationale de promotion commerciale par l'inventaire des secteurs économiques porteurs et la définition de projets prioritaires. Le ministère des affaires étrangères peut contribuer en améliorant la coordination. Le ministère de l'emploi peut aussi se mobiliser en vue de stratégies prévisionnelles emploi / formation. Les services d'état, tel la douane sont eux aussi partie prenante.

Chacun, dans son domaine, peut contribuer au dynamisme et au développement des ZF de Djibouti. Un rapport de force nouveau en matière de stratégies de développement se dessine. L'Etat, jusqu'alors souverain, doit désormais concilier ses objectifs et ceux de ses partenaires privés. Les pratiques de négociation s'affinent, les rapports s'équilibrent peu à peu avec une partie publique de plus en plus impliquée et pesant de tout son poids dans le processus décisionnel.

D. GABON



Vue aérienne de l'OPRAG - Libreville, Gabon

Zoom sur le port de Libreville

Tirant d'eau maximal: de 9 à 11 m

Longueur de quai pour les marchandises générales:
345 m

Installations pour ravitaillement, service de traitement
des eaux usagées des navires, chantier naval

Owendo Terminal

Longueur totale des quais: 475 m

Tirant d'eau: - 11 m

Portiques: 10

3 postes à quai

Capacité de stockage: 4 000 Teu's (import + export
plein dans le terminal) ; 2 500 Teu's (parc vide)

Volume annuel: 115.000 Teu's

Vue aérienne de l'OPRAG - Libreville, Gabon

Office des ports et rades du Gabon

La création de l'Office des ports et rades du Gabon (OPRAG) remonte à avril 1974. 90% des besoins de consommation gabonais transitent par le port.

L'OPRAG a réintégré le programme de formation portuaire TrainForTrade/CNUCED en juin 2010 après avoir fait

partie de la phase pilote avec le Bénin et le Sénégal en 1998. Les soutenances de la 4e promotion ont eu lieu le 28 et 29 janvier 2011 à l'OPRAG. Ayant tous soutenu leurs mémoires avec succès, les 16 stagiaires (dont 8 femmes) ont reçu le Certificat de Gestion Moderne des Ports de la CNUCED. La meilleure note obtenue pour cette promotion était de 15/20.

Le Directeur Administratif et du Personnel de l'OPRAG participe activement aux échanges d'experts entre les ports de la région en assurant la diffusion de la deuxième partie du module 8 sur le développement des ressources humaines dans les autres ports membres du réseau. Cet échange Sud-Sud est une pratique courante dans le réseau francophone de formation portuaire et permet de renforcer les liens entre les autorités portuaires d'Afrique francophone.

Deux sujets ont été retenus par le jury international:

- Le chenal d'accès de l'estuaire du Komo et les ports de Libreville et d'Owendo par Mme Nicole Victoire Okome Mesui et
- La sûreté au Port commercial d'Owendo par Mme Frédérique Avome Angue.

1. Le chenal d'accès de l'estuaire du Komo et les ports de Libreville et d'Owendo.

Mme Nicole Victoire Okome Mesui – Maître des ports à la DAPAC/TM, encadrée par M. Christian Koweth Deemin, Conseiller du Directeur Général de la Marine Marchande.



Mme Nicole Victoire Okome Mesui, lors de la réception du Certificat Portuaire

Introduction

Le transport maritime est l'épine dorsale du commerce international, et les ports, véritables portes d'accès des Etats, acquièrent un statut prépondérant dans la réalisation des échanges et la facilitation des changements de mode de transport.

A l'instar des pays de la sous-région, les ports du Gabon, notamment Libreville et Owendo, affichent des ambitions de développement légitimes.

Néanmoins, ces ports sont tributaires de l'utilisation du chenal d'accès à l'estuaire du Komo. Aussi,

leur attractivité et leur compétitivité ne peuvent être envisagées sans tenir compte des aspects nautiques et bathymétriques de ce chenal.

Tout l'enjeu réside dans l'adéquation compétitivité et performance des installations portuaires et du chenal d'accès, pour un développement commercial dynamique de la place portuaire gabonaise.

Analyse

Le complexe de Libreville-Owendo est riche de plusieurs installations. Pendant de longues années, le traitement des navires, essentiellement de transbordement, s'effectuait sur la rade, du fait de la petite taille des navires. Le port-môle de Libreville a ensuite été créé pour le cabotage national et sous régional. Le port commercial assure la réception des marchandises générales et des hydrocarbures liquides et gazeux, le port à bois facilite le transit des bois acheminés par voie ferrée, et le port minéralier d'Owendo permet l'exploitation du minéral de manganèse.

Port	Profondeurs Tirant d'eau	Longueur de quais
Port Commercial d'Owendo-Libreville avec 9 ha de terre pleine et 1,5 ha de surface couverte	11 m	455 m
Port Môle de Libreville	2.5 m	240 m
Terminaux Spécialisés		
Terminal pétrolier	10 m	150m
Terminal Minéralier	12,5 m	900 m
Terminal à bois	4 m	540 m

Le chenal d'accès de l'estuaire du Komo est la route par laquelle tout navire commerçant au port doit passer. C'est une passe naturelle de 19 milles marins qui présente des profondeurs disparates variant entre 19 et 8 mètres à marée basse. Le chenal étant resté à l'état naturel, il est fortement influencé par les vents, la houle et les courants marins.

Il assure deux principales fonctions : une fonction environnementale en tant que lieu protégé de reproduction et de développement des espèces aquatiques et une fonction sécuritaire, s'agissant d'une voie abritée d'eau claire, offrant un accès aisé vers les installations portuaires.

Deux services techniques veillent au bon fonctionnement du chenal. Le service de sécurité maritime effectue les inspections sur les navires. Le service de signalisation maritime est chargé de garantir

la sécurité de la navigation, en veillant au maintien en bon état des équipements de signalisation maritime disposés le long du chenal d'accès aux ports : phares, feux, bouées, tourelles, amers...

Depuis la mise en service des ports dans l'estuaire, le chenal était considéré comme un atout naturel. Seulement, avec le développement du commerce, les navires ont des capacités de plus en plus importantes et les ports doivent s'équiper pour pouvoir réceptionner ces navires de nouvelle génération.

Or, le chenal n'offre que 11 mètres de côte, et contraint les armateurs et chargeurs à multiplier le nombre de voyages, occasionnant des surcoûts.

Les ports d'Owendo contribuent aujourd'hui à la prospérité du pays. Il est donc indispensable que les autorités définissent une stratégie visant à équiper le Gabon d'infrastructures portuaires modernes offrant une meilleure protection aux navires qui entrent sur le territoire maritime gabonais, notamment par le traitement de la problématique de l'envasement du chenal d'accès.

Or, les travaux de dragage représentent l'un des budgets les plus lourds dans la gestion financière portuaire. Ce budget est d'autant plus lourd qu'il n'existe pas d'outils pour l'obtention de données hydrographiques permettant de mieux guider et commander les travaux d'entretien.

Cependant, la sédimentation est un phénomène inhérent aux sites d'abri et particulièrement aux estuaires, qui compromettent le bon fonctionnement de l'activité portuaire.

Aussi, la création de nouveaux sites portuaires, en dehors du chenal de l'estuaire du Komo, pourrait être salutaire du fait que les ports actuels montrent leurs limites de par leur position géographique.

Deux principaux sites sur la côte ont déjà été repérés : Port Gentil et Mayumba.

Port Gentil, situé sur l'île de Mandji avec un accès direct sur l'océan, est le 2^e port du pays. Il est aujourd'hui utilisé pour les exportations de pétrole brut. Certains quais offrent déjà des profondeurs de 15 mètres, et un projet de zone franche devrait permettre l'extension du site portuaire et offrir des tirants d'eau de 20 à 25 mètres.

Par sa situation, le port de Mayumba viendra quant à lui désenclaver la région sud du Gabon, avec de nombreux projets en cours de réalisation. Ce port devrait s'équiper d'une logistique apte à traiter la production minière qui sortira de ses environs. A ce jour, le port offre 800m de jetée de protection contre la houle et l'ensablement, 200m de quai commercial avec 12m de tirant d'eau, une large rade et des aires de stockage. Des caractéristiques qui subiront inévitablement des changements lors de la réalisation du port en eau profonde.

Il est évident que créer un port sur la façade maritime occasionnera des coûts financiers élevés. Néanmoins, le dragage du chenal ne pourra donner aux ports de Libreville/Owendo des arguments de compétitivité, malgré les efforts fournis.

Conclusion

Avec plus de 800 kilomètres de côte, le Gabon doit assurer une sécurité maximale en matière de navigation maritime. Ayant pour ambition de développer son commerce extérieur et diversifier son trafic, l'Etat doit veiller à la qualité des équipements de signalisation maritime disposés notamment à l'intérieur du chenal de l'estuaire du Komo, et en améliorer le fonctionnement.

Par ailleurs, le Gabon bénéficie d'un important littoral et il peut choisir parmi les meilleurs sites sur sa côte maritime ceux qui répondent aux exigences en matière de construction de port afin de trouver une solution pérenne à la problématique récurrente de l'entretien du chenal d'accès.

Alors, assurément les ports gabonais deviendront compétitifs comme ceux des pays voisins.

2. La sûreté au Port commercial d'Owendo

Mme Frédérique Avome Angue, Direction Générale de La Marine Marchande, Gabon, supervisée par M. Iwangou Mbina.

Introduction

Sur le plan global, la sûreté est l'ensemble des mesures et des moyens de protection contre des actes de malveillance. « La sûreté maritime peut être définie comme l'ensemble des mesures que les propriétaires, exploitants et administrateurs de navires, d'installations portuaires, d'installations au large et autres organisations ou établissements marins utilisent pour se prémunir contre le terrorisme, le sabotage, les passagers clandestins, immigrants illégaux ou demandeurs d'asile, les actes de piraterie ou de vol à main armée à l'encontre des navires, la capture, le pillage, la nuisance ou l'attaque par surprise ». En d'autres termes, c'est la combinaison des mesures et des moyens humains et matériels visant à protéger le transport maritime international contre des actes d'intervention illicite.

La sécurité, quant à elle, vise à pallier les défaillances techniques, et à assurer le maintien de l'ordre. Elle regroupe les mesures de prévention et de secours.

En se dotant d'outils, de politiques et de plans d'urgence et de ressources humaines qualifiées, les ports se prémunissent contre les actes malveillants et les fuites de flux vers d'autres lieux plus sécuritaires. Il est donc urgent de tenir une réflexion critique face à la situation de nos services portuaires dont la gestion est attribuée à l'Autorité Portuaire, que représente ici l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG).

Le port d'Owendo, par sa situation géographique, évolue dans une atmosphère d'insécurité qui se reconnaît à travers divers actes qui seront analysés ultérieurement.

Analyse

Le port d'Owendo est situé à l'intérieur de l'Estuaire du Gabon. Le port est implanté au sud de Libreville, à la pointe d'Owendo sur une fosse naturelle, avec une profondeur de 11 mètres, à partir de 200 mètres des côtes. Port d'estuaire, il bénéficie de la protection naturelle de la houle sud-ouest par la pointe Pongara. Le port d'Owendo ne possède donc pas d'ouvrages de protection en dehors de la digue de 1 200 mètres du port à bois, qui délimite un plan d'eau de stockage de 40

hectares. L'accès au port d'Owendo par voie d'eau se fait par un chenal d'une longueur de 20 milles marins de l'entrée de l'estuaire à la station pilote. Il faut également mentionner que le domaine portuaire d'Owendo s'étend le long de la rive droite de l'estuaire du Gabon. Il représente une surface de 1 600 ha et comprend trois zones respectivement délimitées par les installations du Transgabonais et par la route de desserte d'Owendo.

Comme tous les ports publics, l'OPRAG est confronté au problème de gestion des ports étatiques. Malgré son chiffre d'affaires (environ 14 milliards de francs CFA), l'OPRAG n'arrive pas à dégager une marge importante pour autofinancer les investissements et les travaux d'entretien des infrastructures. Les charges sont élevées, avec une masse salariale de près de 40% des recettes, une politique quelque peu négligée de l'investissement. C'est ainsi qu'au fil du temps, avec des trafics de plus en plus importants, le port enregistre une dégradation de ces infrastructures. Par ailleurs, l'Etat, en raison de l'assainissement de ses finances, ne parvient plus à les maintenir à un niveau convenable.

La bonne gestion de la sécurité et de la sûreté vise avant tout la protection des infrastructures, superstructures, des ouvrages et des marchandises qui transitent par le port, contre tous les facteurs de destruction et tous les dégâts prévisibles. En effet, ces équipements qui, non seulement sont très onéreux et acquis pour une longue durée, sont aussi d'une importance capitale dans l'exercice de l'activité portuaire. C'est pourquoi il est recommandé que soit effectué un audit de leur état réel afin de minimiser au maximum les risques pouvant y survenir. Ainsi, cette évaluation permet d'avoir une idée du niveau de sûreté dans lequel fonctionne le port.

Détermination du niveau de sûreté du port

Le niveau de sûreté regroupe l'ensemble des mesures de sûreté dans lesquelles fonctionne l'installation. Il existe trois niveaux: les niveaux 1, 2, et 3. Le code ISPS apporte une précision pour chacun de ces niveaux. « Le niveau de sûreté 1, désigne le niveau auquel des mesures de sûreté minimales appropriées doivent être maintenues en permanence.

Le niveau de sûreté 2 désigne le niveau auquel des mesures de sûreté additionnelles appropriées doivent être maintenues pendant une période déterminée en raison d'un risque accru d'incident de sûreté.

Quant au niveau de sûreté 3, il désigne le niveau auquel de nouvelles mesures spéciales doivent être

maintenues pendant une période limitée lorsqu'un incident de sûreté est probable ou imminent, bien qu'il puisse ne pas être possible d'identifier la cible précise» (note 12 code ISPS).

Le niveau global de sûreté du port

Le niveau de sûreté du port est la somme de l'ensemble des niveaux de sûreté des installations. Ainsi, au vu de tout ce qui a pu être constaté des installations au port, celui-ci fonctionne avec au niveau de sûreté 1, puisqu'il y existe quelques mesures élémentaires de sûreté telles que : le plan d'urgence (POI), l'éclairage, une clôture de sécurité ; un gardien, une surveillance terrestre, le règlement d'exploitation du port, pour ne citer que ceux-là.

Le port commercial est un port qui présente beaucoup de points sensibles dus à son trafic (certaines matières dangereuses), ses installations (poste pétrolier et gazier) et sa perméabilité.

Ainsi, compte tenu de leur « fragilité », ces installations nécessitent plus de protection, étant donné, d'une part, qu'elles communiquent avec l'ensemble des structures du port, et que, d'autre part, elles enregistrent un grand nombre de mouvements. De fait, les installations portuaires sont très vulnérables par la voie d'eau ou les moyens de sécurité sont rares.

Les mesures de sûreté à adopter au port

Afin que le plan de sûreté soit efficace, il faut au préalable délimiter le port en zones de sûreté. Cette répartition sera fonction des activités qui y sont exercées. Il y aura des mesures par rapport à :

- l'accès aux installations : zone A
- l'accès aux zones restreintes : zone R
- la manutention de la cargaison : zone C
- la manutention des bagages : zone B
- l'avitaillement des navires : zone N
- la surveillance des installations

De même, pour plus de lisibilité, il serait souhaitable d'affecter des badges en fonction des zones d'exploitation, et d'attribuer à chaque zone une couleur.

Conclusion

Le fait que le plan de sûreté du port ait été revu en 2009 prouve que la mise en œuvre des mesures de

sûreté au port commercial d'Owendo est une réalité. Mais cette réalité mérite d'être améliorée par une meilleure prise en compte des recommandations des diverses inspections et audits, telles que :

- L'élaboration d'un plan national de sûreté par l'Etat Gabonais ;
- La mise en place de comités locaux de sûreté maritime ;
- La mise en œuvre du système d'application du code ISPS ;
- La mise en valeur des opérateurs économiques sur l'organigramme ;
- La transposition des conventions internationales maritimes au niveau des lois nationales ;
- L'augmentation du niveau de désignation des Port Facility Security Officer (PFSO) ;
- La formation d'experts chargés de la mise en œuvre du code ISPS ;
- L'élaboration d'un plan national de sûreté maritime ;
- La création d'une police de la navigation maritime dans les ports Gabonais ;
- La création d'une autre autorité chargée de la sécurité et de la sûreté maritime.

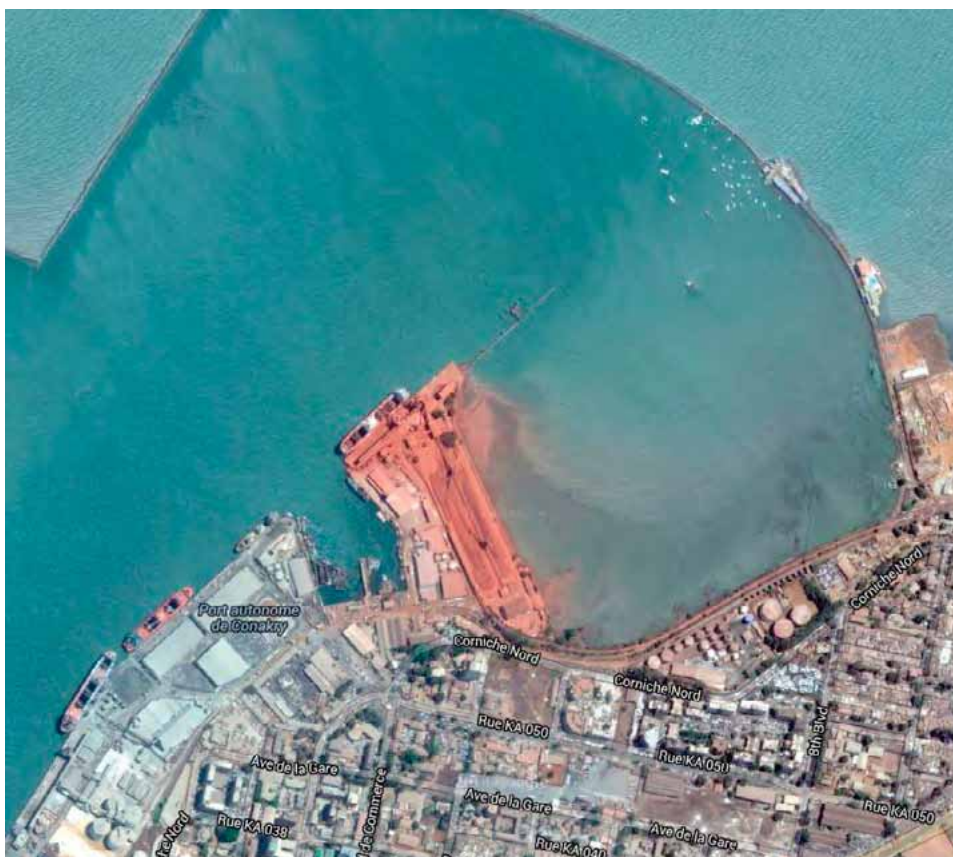
Le port devrait se doter d'un certain nombre d'outils de pointe et d'une gestion adaptée pour effectuer un contrôle plus efficace. Il s'agit du traitement douanier des conteneurs en transit dans le port. Les douaniers examineront des conteneurs cibles qui entreront au port au moyen d'équipements de détection de la contrebande et des techniques automatiques de ciblage.

Sur le plan technique, le port devrait s'équiper d'un réseau Vessel Traffic System Radar performant, d'un réseau Internet et d'une connexion au système satellite INMARSAT (Organisation Internationale de Télécommunications Maritimes par Satellites).

Sur le plan de la défense, le port devrait se procurer des pistolets à gaz et des masques à gaz, et recruter une police canine.

Afin de lutter efficacement contre les incendies, le port devrait bénéficier d'un matériel adapté tels que des extincteurs installés à tous les points de stockage et dans tous les bâtiments. Il pourrait également prévoir l'installation sur place d'une petite unité de sapeurs-pompier et effectuer des relevés de position des navires.

E. GUINÉE



Vue aérienne du port de Conakry

Zoom sur le port de Conakry

- Longueur total des quais conventionnels : 940 m
- Tirant d'eau maximal : 13,5 m
- Installations pour ravitaillement, service de traitement des eaux usagées des navires, possibilité d'acheter du matériel naval

Caractéristiques techniques de Conakry Terminal

- Longueur totale des quais: 270 m (Extension en cours: 338 m)
- Tirant d'eau : -10.5 m (porté à terme à -13 m)
- Parc à conteneurs : 8 hectares et 12 hectares de terre-pleins supplémentaires
- Capacité de stockage de conteneurs pleins : près de 8 000 EVP (15.000 avec l'extension)
- Volume annuel: 150 000 EVP

Le programme TrainForTrade a été lancé à Conakry en mai 2003 et a depuis conclu cinq cycles de diffusion nationale. En Guinée, les participants proviennent essentiellement du Port Autonome de Conakry et le programme a déjà bénéficié à 101 cadres intermédiaires, dont 70 ont été certifiés.

Les mémoires sélectionnés qui composent cette publication ont été rédigés par des stagiaires du cinquième cycle, qui s'est déroulé entre 2011 et 2014. Sur 21 stagiaires inscrits au lancement de la cinquième promotion, treize ont soutenu leur thèse devant un jury d'experts.

1. Conception et réalisation d'un logiciel d'aide au dépeuillement de manifestes au Port Autonome de Conakry

M. Abdourahmane Dioulasso Diallo, informaticien, Port Autonome (PAC) de Conakry, encadré par M. El Hadj Amadou Bobo Barry, 2ème Vice-Président, Comité Suivi-Evaluation PAC Conakry.



Soutenance de mémoire de M. Abdourahmane Dioulasso Diallo, informaticien du PAC, avec de gauche à droite le récipiendaire, M. Michael De Souza (Bénin), M. Amadou Bobo Barry (Guinée) et M. Alvaro Moreira (CNUCED)

Introduction

Le dépeuillement des manifestes revêt une importance capitale puisqu'il est à la fois le point de départ de toute statistique du trafic de marchandises dans un port mais également le point de départ de la facturation des redevances sur la marchandise.

Au Port de Conakry, le traitement des manifestes était jusque-là manuel. Aussi, c'est une étape fastidieuse et longue car elle nécessite de nombreux calculs.

La lenteur dans le dépeuillement constitue un sérieux déséquilibre de trésorerie pour le port sur l'exercice car une partie des recettes prévues à l'année N ne sont perçues que l'année N+1. De plus, la redevance sur la marchandise est facturée par le port au manutentionnaire qui lui-même refacture à l'importateur ou l'exportateur. Aussi, cette lenteur affecte également la trésorerie de certains acteurs de la chaîne de transport.

Une réflexion a de ce fait été menée afin d'envisager une solution pour faciliter le dépeuillement des manifestes et accélérer la facturation des redevances sur la marchandise au Port Autonome de Conakry. Cette réflexion a abouti à la mise en place d'un logiciel informatique.

Analyse

Le manifeste est la liste descriptive des marchandises que transporte un navire. Celle-ci est destinée à être présentée à la douane, puis à l'autorité portuaire pour dépeuillement et facturation.

Une fois arrivé au Port Autonome de Conakry, le manifeste suit une longue procédure administrative au travers de différents services : accusé de réception et enregistrement de la date d'arrivée, contrôles du document, codification, dépeuillement et saisie, vérification et validation, archivage et facturation.

L'agent dépeuilleur est chargé du processus de dépeuillement, qui consiste à attribuer et codifier le port d'embarquement de chaque marchandise, et à codifier chaque marchandise en y indiquant ligne par ligne la catégorie tarifaire, le sens du trafic, le tonnage, le type d'emballage, le nombre et le type de conteneurs le cas échéant ou le nombre d'unités dénombrables, et le nombre de conteneurs vides.

L'ensemble de ces éléments sont repris dans une fiche de centralisation qui permet de récapituler le nombre de chaque type de conteneurs et de calculer le nombre d'EVP. Le contenu de cette fiche est ensuite saisi dans la base de données existante (ORAPAC).

L'analyse des différentes étapes du dépeuillement manuel des manifestes fait ressortir qu'il est possible d'une part d'automatiser certaines tâches du dépeuillement, et d'autre part de mieux organiser celles qui ne sont pas automatisables, en vue de réduire le temps passé au dépeuillement des manifestes et fiabiliser les informations. La résolution de cette problématique passe par l'outil informatique.

La conception du logiciel informatique nécessite au préalable de modéliser les données, selon trois niveaux : conceptuel, organisationnel et physique.

Le niveau conceptuel permet de définir les étapes pour le dépeuillement des manifestes.

Des interviews réalisées au niveau des différents postes de travail et l'analyse des documents relatifs au dépeuillement ont permis de dresser une liste brute de données et de construire ainsi le dictionnaire de données. Partant de ce dictionnaire, les données sont regroupées en entités ou incorporées aux associations déduites de règles de gestion, comme suit :

Tableau 2 des entités déduites de règles de gestion

Entités	Propriétés	Type	I	O
MARCHANDISE	CODE MARCHANDISE	AN20	Oui	Oui
	LIBELLE MARCHANDISE	AN200	Non	Oui
	REMARQUE	AN255	Non	Non
CATEGORIE	CODE CATEGORIE	AN20	Oui	Oui
	LIBELLE CATEGORIE	AN100	Non	Oui
	REMARQUE			
PORT	CODE PORT	AN10	Oui	Non
	LIBELLE PORT	AN50	Non	Oui
SOCIETE	CODE SOCIETE	AN10	Oui	Oui
	NOM SOCIETE	AN50	Non	Oui
CONDITIONNEMENT	ID CONDITIONNEMENT	AN10	Oui	Oui
	LIBELLE CONDITIONNEMENT	AN50	Non	Oui
SENS TRAFIC	ID SENS TRAFIC	AN10	Oui	Oui
	LIBELLE SENS	AN50	Non	Oui

Tableau 3 des associations déduites de règles de gestion

Associations	Entités	Cardinalité	Interprétation
CATEGORIE MARCHANDISE	CATEGORIE	(0,n)	Dans une catégorie figure 0 (zéro) ou plusieurs marchandises
	MARCHANDISE	(0,1)	Une marchandise appartient au plus à une catégorie
MARCHANDISE DETAIL DEPOUILLEMENT	MARCHANDISE	(0,n)	Une marchandise figure dans 0 (zéro) ou plusieurs lignes de détail dépeuillement
	DETAIL, DEPOUILLEMENT	(0,1)	Une ligne de détail dépeuillement concerne au plus une seule marchandise
PORT DETAIL DEPOUILLEMENT	PORT	(0,n)	Un port figure dans 0 (zéro) ou plusieurs lignes de détail dépeuillement
	DETAIL DEPOUILLEMENT	(0,1)	Une ligne de détail dépeuillement concerne au plus un seul port

Le niveau organisationnel s'attache à ajouter les notions de durée, ressources, lieu et responsabilité. C'est à ce niveau qu'il est possible d'examiner la différence entre les situations avant et après la mise en place du logiciel. Compte tenu des règles d'organisation, les actions sont affectées à un ou plusieurs postes de travail. Chaque opération est ainsi découpée en procédures fonctionnelles pour lesquelles sont précisés le poste de travail, la nature et la durée.

Tableau 4 Procédures fonctionnelles

Tableau des procédures fonctionnelles (la durée est exprimée pour un manifeste Maersk standard de 200 pages)									
PF	Action	Durée		Nature Ressources		Poste de travail			
		Av	Ap	Av	Ap	Responsable		Lien	Responsable
						Av	Ap	Lien	Responsable
PF1	Contrôle de vraisemblance	1 h	1 h	M	M	Chef section	Chef section	SM	Chef section manifeste
PF2	Attribution du NOREP	5 mn	5 mn	M	M	Chef section + fourniture	Chef section + fourniture	SM	Chef section manifeste
PF3	Codification du manifeste	8h	4h	M	I	Chef section + fourniture	Chef section + fourniture	SSGO	Chef SSGO
PF4	Enregistrement du tournage, du nombre, de l'emballage et du sens de mouvement de la marchandise	24h	5h	M	I	Agent + fourniture	Micro + Agent Dépeuilleur	SSGO	Agent dépeuilleur

L'outil informatique mis en place (DEPOUILLEMENT+) sur la base de cette modélisation a notamment permis :

- Une normalisation des données et des traitements : codification des tables et des données, uniformité des actions...
- L'identification des utilisateurs, par le biais de la gestion des droits d'accès
- Des contrôles de saisie automatiques, évitant ainsi des erreurs de saisie
- Un gain de temps dans la saisie des informations puisqu'elles ne seront rentrées dans le logiciel qu'une seule fois, et automatiquement dispatchées au sein des divers champs liés informatiquement.

Conclusion

Le logiciel Dépouillement + n'étant pas un besoin réel du PAC, son développement a été limité à la production de la fiche de dépouillement. Néanmoins, à court terme, ce logiciel doit permettre en plus, d'exporter les données du dépouillement vers le

logiciel de facturation, et de produire différents rapports statistiques.

A moyen terme, ce logiciel doit permettre d'impliquer également les acteurs de la place portuaire pour que le dépouillement s'organise au mieux depuis la source.

Afin de garantir la bonne utilisation du logiciel, et d'en retirer les bénéfices attendus, il sera nécessaire:

- de former le personnel dans le domaine de la gestion commerciale et administrative des ports, en statistiques générales ainsi que dans l'utilisation du logiciel
- d'assurer une fourniture continue en courant électrique, sans laquelle l'automatisation des tâches n'a pas d'intérêt
- de veiller au bon fonctionnement du réseau informatique, support de communication entre les différents sites et interlocuteurs
- de mettre en place un guichet unique portuaire pour faciliter, accélérer et fiabiliser les échanges de données entre les différents acteurs du Port de Conakry.

2. Etude du Compte Produit

Mme Adama Isabelle Soumah, Agent comptable au Port Autonome de Conakry (PAC), Guinée, encadrée par M. Mamadou Keita du PAC.



Mme Adama Isabelle Soumah - Port Autonome de Conakry - Guinée lors de la présentation de son mémoire

Introduction

Le Port Autonome de Conakry, créé en 1982, a pour mission la gestion du domaine immobilier et mobilier que l'Etat lui a cédé, l'étude et la réalisation des travaux d'équipement, d'extension, d'amélioration, de maintenance du port et de ses dépendances, le contrôle et la police de l'exploitation du domaine, des installations et des équipements portuaires. Le PAC assure également le remorquage, le pilotage, le lamanage et la veillée de sécurité des navires en escale et leur cargaison.

Le Port Autonome de Conakry est donc une société de prestations de services portuaires dont les activités reposent sur deux types de produits : les produits des activités ordinaires et les produits hors activités ordinaires.

L'objet de ce rapport est d'analyser les produits qui constituent le chiffre d'affaires du port Autonome de Conakry et de dresser des recommandations pouvant permettre l'amélioration du niveau des recettes du port.

Analyse

Les produits représentent l'ensemble des flux financiers qui affectent positivement le patrimoine de l'entreprise. Ils sont procurés par les transactions découlant des principales activités du Port Autonome de Conakry, et sont divisés en deux catégories.

Les produits des activités ordinaires proviennent des redevances sur les navires, les marchandises, les domaines et installations, les produits accessoires, les revenus financiers et les transferts de charge. Il s'agit donc de ressources issues de l'ensemble des prestations fournies par le PAC aux tiers. Parmi celles-ci :

- La redevance sur les navires est constituée de l'ensemble des prestations et de l'assistance que le port fournit aux navires en escale, notamment le pilotage, le remorquage, le déhalage, l'apponement pétrolier, la fourniture en eau, le stationnement... Ces redevances sont facturées en euros sur la base du volume du navire (hors chalutiers). Des remises commerciales peuvent être accordées pour les navires assurant au minimum 4 escales par mois.
- Le pilotage et le remorquage sont des prestations obligatoires pour tous les navires entrant ou sortant du Port de Conakry, à l'exception des navires de pêche et caboteurs. Ils font l'objet d'une redevance calculée sur la base du volume du navire en m³.
- La redevance sur les navires de pêche est fixée en Francs Guinéens (GNF), selon la taille des navires
- La redevance d'apponement pétrolier est facturée pour tous les navires opérant à l'apponement pétrolier au tarif de 1,2 € par tonne de produit débarqué.
- La redevance de stationnement est perçue pour tous les navires en escale, en fonction du volume et de la durée du séjour au Port.
- Pour l'année 2013, on constate un accroissement de 27 % de la redevance sur les navires, notamment du fait de l'accroissement du volume des navires.

La redevance sur les marchandises est appliquée à l'import et à l'export, en fonction d'une nomenclature tarifaire. Une baisse de 7 % est enregistrée en 2013 sur les imports, principalement sur les vracs liquides et solides, alors que les exports progressent de 1 %.

La redevance sur les domaines et installations portuaires concerne l'ensemble des amodiations et concessions faites aux occupants du domaine. Font partie de ces produits les locations aux concessionnaires, les locations du parc à conteneurs, les locations des magasins, bureaux, terre-pleins, voies ferrées, pipe-lines, etc. Cette redevance enregistre une croissance de 98% en 2013.

La redevance sur les produits accessoires concerne l'ensemble des produits payés au comptant. Il s'agit par exemple de la facturation des cartes d'accès pour les personnes ne travaillant pas au PAC mais devant se rendre à l'intérieur du port, de la pesée des marchandises sur le pont à bascule, des redevances de salissure perçues sur certaines marchandises ou enfin des pénalités de retard facturées pour retard de paiement des factures. Cette redevance est à la hausse de 14% en 2013.

Les revenus financiers représentent les gains obtenus sur les fluctuations du cours du change.

Les transferts de charge concernent les dépenses supportées par l'entreprise, dont une partie est refacturée soit à des tiers soit au personnel. Il s'agit notamment de consommations d'électricité et d'eau, refacturées aux locataires d'espaces sur la base de leur consommation, et les produits pharmaceutiques

Tableau 5 Tableau récapitulatif des produits

N° cptes	Titres des comptes	Réalizat°N-1	REALISATIONS N		Variation N-1/N En %
			Réalisation	%/Total	
70	A- PRODUITS ACTIVITES ORDINAIRES	116 312 108	134 664 108	99,86	15,78
70610	Redevances sur navires	57 603 391	73 036 441	54,16	27
70611	Redevances sur march. import.	28 011 557	26 090 009	19,35	-7
70612	Redevances sur march. export.	2 461 769	2 494 225	1,85	1
70613	Redevances domaniales	5 284 506	10 448 712	7,75	98
706	Total des services vendus	93 361 223	112 069 387	83,11	20
707810	P. Placem. Cartes & Vignettes	170 000	272 000	0,20	60
707830	P.pesée pont bascule	100 000	50 000	0,04	-50
707840	P. taxe de salissure	115 492	137 451	0,10	19
707880	Autres produits accessoires	132 667	131 000	0,10	-1
707	Total des produits accessoires	518 159	590 451	0,44	14
758100	Retenues S/Salaires pour loyer	5 997	7 222	0,01	20
758200	Ecart sur règlem. Clients Cptant	6 000	6 000	0,00	0
758800	Autres produits divers	3 000	100 000	0,07	3233
759800	Reprises charges provisionnées	15 793 977	14 892 552	11,04	-6
75	Total des autres produits	15 808 974	15 005 774	11,13	-5
776800	Intérêts produits	18 139	0	0,00	-100
776100	Gains de changes réalisés	1 550 000	3 050 000	2,26	97
778	Gains sur risques financiers	150 000	150 000	0,11	0
77	Total des rev. fin. & prod. assim	1 718 139	3 200 000	2,37	86
781700	Refacturat° Electricité	200 000	220 000	0,16	10
781200	Refacturat° Eau	100 000	100 000	0,07	0
781300	Refacturat° Prod. Pharmac.	350 000	250 000	0,19	-29
78	Total des transferts de charges	650 000	570 000	0,42	-12
791	Réprise Charges Prov. D'expl.	4 255 613	3 228 196	2,39	-24
79	Total des reprises de provisions	4 255 613	3 228 196	2,39	-24
82/86	B- PRODUITS HORS .A. O.	169 885	183 885	0,14	8
82100	Produits sur cessions immo.	1 000	15 000	0,01	1 400
865100	Réprises HAO	168 885	168 885	0,13	0
	TOTAL GENERAL DES PRODUITS	116 481 993	134 847 693	100,00	16

des salariés, dont le port de Conakry prend en charge 50% des coûts, le reste étant prélevé sur les salaires du personnel.

Les produits hors activités ordinaires sont issus des cessions des immobilisations et de la quote-part de la subvention d'investissements.

A ce jour, certaines recettes ne sont pas « sécurisées » et restent aléatoires. Plusieurs dispositions doivent donc être mises en place en vue d'améliorer le niveau des recettes du PAC, parmi celles-ci :

- La facturation et le recouvrement des stationnements prolongés doivent être maintenus car les opérateurs ne prennent aucune disposition pour corriger les retards dans l'enlèvement des marchandises.
- Il est nécessaire d'assurer un suivi régulier et une refacturation systématique des produits pharmaceutiques
- Il faut procéder au recouvrement du non-paiement régulier des factures des bateaux de pêche jouissant du plan d'eau
- Il est nécessaire de trouver un consensus avec les consommateurs d'eau et d'électricité pour s'accorder sur une clé de répartition de ces consommations. En effet, les différentes sociétés refusent de payer les montants dus du fait de contestations des montants facturés.
- Des efforts doivent être faits afin que toute personne accédant sur le port s'acquitte du montant de la carte ou vignette d'accès.

- Les agents du service statistiques doivent s'améliorer afin d'éviter les erreurs de catégorisation des marchandises, source de contestation des sociétés. Dans tous les cas, les avoirs demandés par les clients doivent être systématiquement autorisés par le directeur général.
- L'occupation anarchique des voies devrait être facturée et faire l'objet de mesures dissuasives.

Conclusion

Outre l'amélioration du niveau des recettes, des efforts importants sont encore à déployer afin de repositionner le Port Autonome de Conakry sur les trafics concurrentiels et lui permettre de rayonner dans la sous-région.

Un important potentiel de croissance est encore à exploiter sur divers segments notamment la mise en exploitation des infrastructures, et l'approfondissement du chenal d'accès à -13 mètres pour accueillir les navires de nouvelle génération tout en développant l'activité de transbordement.

L'attention est également attirée sur la nécessité de réfection de l'axe Conakry-Bamako qui est d'une importance de premier plan en termes de facilitation de mouvements de marchandises et surtout pour fidéliser les trafics de l'hinterland.

Enfin, le transport par rail constitue un outil précieux pour le transport de masse mais également un paramètre à prendre en compte dans la stratégie du Port de Conakry pour la conquête de compétitive des marchés.

F. SÉNÉGAL



Vue aérienne du Port Autonome de Dakar



Remise des certificats de la 10ème promotion en présence des membres du réseau francophone, Dakar, Sénégal

<p>Tonnage global: 11 869 557 tonnes (2012)</p> <p>Chenal d'accès à -13m.</p> <p>Quai de 10 km répartis en 43 postes (peut recevoir 40 à 50 navires).</p> <p>Le trafic en transit en provenance ou à destination du Mali représente 65% du transit global.</p> <p>Transbordement: 729 824 tonnes (2012).</p> <p>EVP: 13 789 unités (2012)</p> <p>Le tonnage de la pêche: 92 301 t. (2012).</p>	<p>Structure du trafic global en 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vrac solides: 2 893 697 • Vrac liquides: 3 154 631 • Conteneurs: 3 276 107 • Divers: 2 150 382² <p>² Statistiques de 2012 du PAD, http://www.portdakar.sn/images/fidak/RAPPORT_STATISTIQUES_2012_SYNTHESE.pdf</p>
--	--

Le Port Autonome de Dakar a conclu son 9^e cycle de formation le 14 avril 2014 avec les soutenances de mémoires. Cette promotion était composée de 3 femmes et 11 hommes. Sur ces 9 cycles, 127 personnes ont été formées et 107 ont obtenu le Certificat Portuaire de la CNUCED.

Le Sénégal dispose depuis 2010 d'une loi qui exige la parité absolue homme-femme dans toutes les institutions totalement ou partiellement électives. La question genre a été donc prise en considération lors de la composition de l'actuelle promotion qui est composée de 11 femmes et 9 hommes.

1. Spécialisation des Installations Portuaires au Port Autonome de Dakar

Mme Aïssata Diallo, Port Autonome de Dakar, encadrée par le Commandant Souleymane Mbaye, Expert Maritime

Introduction

Les échanges internationaux de biens entre les pays du monde se sont accélérés et renforcés, passant de 14 % de la production mondiale en 1970 à 28 % en 2007. L'obligation de transporter d'avantage et l'intérêt d'aller plus loin a entraîné l'augmentation de la taille des navires et leur spécialisation.

Face à ce rythme de croissance effréné, le Port Autonome de Dakar est contraint de spécialiser ses installations pour mieux s'armer face à la concurrence et à la compétitivité grandissante entre les ports.

Le Port Autonome de Dakar représente 30 % des recettes budgétaires de l'Etat, 1 223 emplois, 90 %



Remise du Certificat Portuaire à Mme Aïssata Diallo par Dr. Cheikh Kanté, Directeur Général du Port Autonome de Dakar

du commerce extérieur national et 90 % des recettes douanières. De ce fait, l'Autorité Portuaire a élaboré différents plans de développement en vue de la spécialisation de ses installations. Des innovations et stratégies opérationnelles et commerciales ont été mises en œuvre et ont permis de rehausser les rendements des activités portuaires.

Néanmoins, compte tenu de la concurrence notoire entre les ports, il est nécessaire de trouver d'autres moyens d'accroître les périmètres d'opération et d'exploitation afin de permettre un développement durable de ses activités économiques, sociales et environnementales.

Analyse

En 2007, le Port de Dakar est composé d'une zone sud, dédiée aux marchandises diverses et conteneurisées, ainsi qu'au transit malien et au trafic de passagers, et d'une zone nord, traitant les marchandises diverses et les vrac solides et liquides. Dans le cadre de son programme d'investissements, le Port de Dakar a lancé différents travaux, notamment : l'extension du terminal à conteneurs ; la réhabilitation du môle 2 permettant de disposer de 2.25 ha de terre-pleins supplémentaires ; la mise en service de la gare maritime internationale ; la création de la plateforme de distribution d'une capacité de stockage de 40 000 m²; des aménagements routiers afin d'améliorer la fluidité routière sur la zone Nord et la mise en service des entrepôts du Sénégal au Mali, comprenant 12 hangars de stockage, 2 hangars frigo et une aire de stockage. De plus, des dispositions ont été prises afin

de pénaliser les séjours prolongés sur terre-pleins. Et plusieurs démarrages de nouvelles lignes ont eu lieu, renforçant la desserte maritime du Port de Dakar.

L'année 2012 fut celle de la finalisation des grands travaux entrepris par le Port de Dakar, qui ont permis de renforcer la capacité de réception des navires de marchandises et de passagers, engendrant un accroissement notoire des activités.

Le Port de Dakar fait vivre un sénégalais sur trois en 2012. Pas moins de 6 000 personnes gagnent leur vie au Port de Dakar.

Malgré son importance capitale, et la croissance affichée depuis 2007, le port de Dakar n'est plus en capacité d'accueillir l'intégralité du trafic national, régional et international, car il souffre d'une certaine congestion liée notamment à l'insuffisance de réserve foncière pour son extension.

Tableau 6 Etudes comparatives du PAD avant et après la spécialisation de ses installations: évolution des activités en 2007 et en 2012.

Rubriques	2007	2012	Variation (%)
Opérations portuaires			
Trafic marchandises (Tonnage global)	10 063 536	11 869 557	18
Trafic navires (nbre d'escales)	2 406	2 858	19
Trafic conteneurs (EVP)	424 457	401 803	-5
Trafic passagers (LMDG et LMDZ)	–	1 092 385	–
Trafic transit global (en tonnes)	699 918	1 724 656	146
Port du Mali	586 580	1 672 976	185
Transbordement	779 460	729 824	-6
Redevances marchandises (Francs CFA)	11 368 000 000	13 381 820 317	22,74
Redevances navires	5 463 923 776	6 955 169 866	12
Redevances domaniales (terre – pleins)	4 343 000 000	3 546 711 349	-15
Redevances conteneurs	–	4 559 251 357	–
Chiffre d'Affaires (CA en Francs CFA)	23 995 150 565	30 824 729 756	28
Valeur ajoutée	15 343 467 327	21 690 949 245	41
Bilan social			
Rubriques	2007	2012	Variation
Effectif global (permanents et temporaires)	637	1223	92
Masse salariale	5 593 923 340	8 999 123 278	61

A ce titre, au regard des marchandises qui y transitent, du potentiel des ressources minières et agricoles et de son hinterland frontalier, la réhabilitation, la création et l'exploitation des ports secondaires satellites du Port de Dakar trouve toute leur pertinence, dans le cadre d'une spécialisation de ses infrastructures.

En effet, le Sénégal dispose de trois ports secondaires : Le port de Ziguinchor accueille plus de 150 navires annuellement de différents types, sur un linéaire de quai de 600m. Le trafic passager a atteint 80 966 passagers en 2012. L'Etat du Sénégal a acquis 2 navires livrables en 2014 pour booster le trafic passagers et marchandises et combler les besoins croissants de la Casamance. Kaolack, l'une des plus grandes villes du Sénégal, est situé à 189kms au sud-est de Dakar, sur la rivière Saloum. Il a été un centre de transit important dans le commerce de l'arachide et du sel. Néanmoins, la navigation sur la rivière Saloum est entravée par la présence de coudes et de seuils limitant le tirant d'eau et la longueur des navires. Enfin, le port de Saint Louis est quant à lui dans un état de dégradation avancée, la pêche y est l'une des activités les plus importantes.

Aujourd'hui, le maître mot est à la réalisation d'économies d'échelle et à la maîtrise du temps, incitant les armements et les ports à se doter de navires et de terminaux de plus en plus grands. Dans ce contexte, il est évident que la spécialisation d'un port constitue un atout indéniable. Aussi, ces ports secondaires doivent être intégrés dans un cadre de développement global du Port de Dakar pour permettre d'une part la multiplication des pôles de développement portuaires pour les opérations maritimes, et d'autres part la complémentarité des missions et activités du port, en évitant la concurrence inutile au sein de l'économie nationale.

A ce titre, il convient notamment d'améliorer l'accessibilité et les connexions terrestres des ports et d'encourager les alliances stratégiques entre opérateurs intermodaux pour permettre une gestion globale du flux de transport. En effet, la construction d'un partenariat public privé fort et la conception de plans stratégiques se présentent comme des axes incontournables pour un développement durable du port. Un partenariat entre les entreprises de la plateforme portuaire et l'administration portuaire présenterait également le défi d'impliquer les uns et

les autres dans la mise en œuvre de stratégies de développement convergentes.

Conclusion

En vue de son adaptation actuelle et future au transport maritime international, l'engagement du Port Autonome de Dakar dans le sens de la spécialisation intégrale de ses installations est d'une impérieuse nécessité.

Face aux défis et enjeux de développement des pays en général et des ports en particulier, la construction d'un partenariat public privé et la mise en place de stratégies transnationales entre le gouvernement du Sénégal et les partenaires transfrontaliers participeraient à mutualiser les moyens et à réaliser communément des investissements lourds qui permettraient de promouvoir le Port Autonome de Dakar et d'assurer un gain de compétitivité.

Pour atteindre cet objectif de développement, de grandes orientations en matière de développement et de projets d'investissement relatifs aux réseaux routier et ferroviaire doivent être réalisées.



Figure 2: Structure du port de Dakar

2. Analyse des entraves à la compétitivité du Port Autonome de Dakar.

M. El Hadji N'Diogou Sy, encadré par Massata Fall, Direction Commerciale du PAD.



Remise du certificat à M. El Hadji N'Diogou Sy par Dr. Cheikh Kanté, Directeur Général du Port Autonome de Dakar

Introduction

Situé sur la pointe occidentale la plus avancée de l'Afrique, le Port Autonome de Dakar (PAD) occupe une position stratégique à l'intersection des lignes maritimes reliant l'Europe à l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord à l'Afrique méridionale. Sa compétitivité devient plus que jamais une nécessité impérieuse dans un marché sous régional purement concurrentiel.

Soucieux des enjeux liés au développement du transport maritime, le PAD vise «l'excellence en Afrique de l'ouest horizon 2023» sous le triptyque PERFORMANCE-EFFICIENCE-SECURITE, incluant un vaste programme d'investissements pour redynamiser l'outil portuaire.

Malgré tous les efforts consentis depuis une dizaine d'années, certains facteurs entravent encore sa compétitivité.

Analyse

Le Port Autonome de Dakar bénéficie d'une situation géographique très enviable, situé sur les principales routes maritimes desservant la façade ouest-africaine. La stabilité politique du pays confère au secteur maritime un élan considérable et permet au PAD de dégager des performances faisant de ce secteur le socle de l'économie sénégalaise. Malgré la crise économique, le PAD a réussi à maintenir ses activités à un certain niveau de rentabilité, et à enregistré un chiffre d'affaires en constante progression, en grande partie grâce à la volonté politique de développement infrastructurelle.

En termes d'infrastructures et de services, le PAD a su attirer l'un des plus grands opérateurs portuaires: DPWorld, qui a permis d'atteindre une productivité de 50 mouvements à l'heure, et de bénéficier de nouveaux portiques. DPWorld est le seul opérateur à offrir sur la côte ouest-africaine des «fenêtres d'accostage». Ce partenariat a notamment permis de réduire drastiquement les temps d'attente des camions, passant de 2 heures à 17 minutes.

L'autorité portuaire bénéficie également de la certification ISO 28000.

Le système d'information NAVIS permet aujourd'hui de localiser en un temps record tout conteneur débarqué sur le port de Dakar.

Enfin, la voie routière permettant de relier Bamako est empruntée par 150 camions par jour. Une aire de stationnement de 6 hectares a également été aménagée.

Néanmoins, sur le continent africain, l'évolution du commerce maritime est marquée par une forte concurrence entre les ports autonomes, notamment ouest-africains. L'environnement portuaire change de manière spectaculaire et oblige les ports à avoir une veille sur toutes les variables stratégiques pour maintenir et renforcer leur compétitivité. Les puissants armements, consortiums, chargeurs mettent les ports en position de concurrence acharnée, et ils doivent s'adapter aux conditions qui leur sont imposées. En effet, à l'heure de l'inter-modalisme et des chaînes logistiques intégrées, les opérateurs choisissent les ports et circuits qui leur permettent de maîtriser l'ensemble de la chaîne logistique.

Ainsi, le choix d'un port est déterminé par la combinaison de trois facteurs: le coût, le délai et la qualité, auxquels peuvent s'ajouter les facteurs sécurité et environnement.

Tableau 7 Analyse SWOT du port autonome de Dakar

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Position géographique • Conditions nautiques favorables • Accès direct 24h/24 • Certification Iso 9001 version 2008 • Certification Iso 28000 • Autonomie de Gestion • Portiques de type panamax, RTG • Fenêtre d'accostage au TAC • Système NAVIS • Ratification code ISPS, SOLAS, IMDG, MARPOL • Spécialisation des quais • Règlement d'exploitation (1965) • la loi sur la police portuaire 2010/09 • AIS et VTS • Fonctionnement à feu continu 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible tirant d'eau • Vétusté des RAILS • Proximité du port avec la ville • Manque d'espace foncier (congestion) • Vétusté de certaines infrastructures • Non connectivité des zones nord-sud-pêche • Navire désarmé au Port de Pêche • Pas de simultanéité dans l'arraisonnement • Salubrité au Port et pollution du plan d'eau • Vétusté des installations de stockage • Absence d'éclairage et de signalétique au PAD • Pas d'espace pour les conteneurs vides • vidéosurveillance du PAD non fonctionnelle • Pas d'espace pour stocker les ordures • Recouvrement des redevances dues
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat Public Privé • observatoire des pratiques anormales (OPA) • Fonctionnement à feu continu • La libéralisation du transport de conteneur • Système d'information communautaire (Gaindé 2000) • Guichet unique • Port sec à Dakar • ENSEMA et EMASE • TRIE • Bureau de représentation commerciale à Bamako • Stabilité politico-sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence des ports de la sous-région • Nombreuses tracasseries sur l'axe Dakar-Bamako • Vétusté des routes sur le corridor Dakar-Bamako • Arrêt de la desserte ferroviaire • La cherté du coût de passage.

Certains éléments constituent aujourd'hui des entraves à la compétitivité du PAD, les principaux sont repris ci-après.

Le facteur coût: la majorité des usagers évoque la cherté du coût de passage de leurs marchandises à Dakar, surtout pour les marchandises en transit vers l'hinterland, notamment le Mali (qui représente 97% du transit global). Cependant, de nombreux acteurs interviennent dans l'établissement du coût de passage des marchandises, et les redevances perçues par le port ne représentent que 10% de ce coût.

Aussi, une rencontre avec toutes les parties prenantes de la chaîne, supervisée par le ministre de tutelle, pourrait permettre la mise en place d'ateliers de

réflexion et d'un plan d'actions en vue de la règlementer et homologuer les tarifs. Il est également attendu la suppression des frais liés à l'escorte douanière, le manifeste procurant déjà toutes les caractéristiques de la marchandise. Enfin, il faut tendre vers une diminution des honoraires de commissionnaires en douane, notamment pour les marchandises en transbordement, trafic fortement concurrencé.

Le facteur délai: le Port de Dakar est idéalement situé sur les routes maritimes reliant l'Afrique, l'Europe et l'Amérique. Cependant, le gain de temps ne s'apprécie pas seulement sur la position géographique, mais également sur le temps de séjour des navires à quai. C'est là où le rôle de la communauté portuaire

prend tout son sens puisqu'elle est l'interface entre les armateurs et chargeurs qui constituent les principaux clients. Une bonne coopération entre tous les acteurs impliqués permet de faciliter le passage portuaire de la marchandise et de minimiser le temps d'escale du navire.

Au Port de Dakar, la procédure d'arraisonnement s'effectue de manière totalement dispersée entre la police, la douane et les services d'hygiène. La durée d'arraisonnement doit pouvoir être réduite en s'assurant de la présence simultanée de tous les services concernés dès l'arrivée du navire, sous la supervision de l'autorité portuaire.

Par ailleurs, le problème des cadences est un facteur de ralentissement des opérations portuaires. L'amélioration des cadences pourrait être obtenue avec un système de primes au rendement pour les dockers.

D'autre part, des menaces pèsent sur le PAD quant à l'acheminement des marchandises vers l'hinterland : contrôles intempestifs malgré une convention bilatérale entre le Sénégal et le Mali, inappliquée, vétusté des voies terrestres et ferroviaires, entraînant des retards de livraison. Dans le même temps, les ports d'Abidjan et de Téma réalisent des investissements qui leur permettront de réduire la distance avec Bamako de 400 km.

Il est donc primordial de donner beaucoup plus d'élan au fret retour, en accompagnant par exemple les acteurs de la filière horticole par la réalisation d'un terminal fruitier, et de relancer la desserte ferroviaire par le biais d'un consortium avec les différents partenaires.

Les facteurs qualité/sécurité/sûreté/ environnement:

Force est de constater que l'accueil des navires doit faire l'objet d'amélioration notamment en termes:

- de balisage, qui manque de visibilité. Un entretien général régulier des balises est fortement recommandé.
- de dragage, un seul terminal offre un tirant d'eau de 13m. Des relevés bathymétriques doivent être réactualisés plus régulièrement (tous les 5 ans ad minima), et il est nécessaire d'envisager l'acquisition à moyen terme d'une drague pour l'entretien des fonds.
- de remorquage, dont les moyens matériels actuels ne sont pas adaptés aux navires de nouvelle génération.

La forte concentration de population dans le domaine portuaire et un trafic urbain très dense engendrent des risques d'accidents et de vols. Il est nécessaire de poursuivre la réhabilitation des routes et terres pleins, et d'assurer la maintenance des systèmes et équipements de sûreté et de surveillance.

Enfin, aujourd'hui, la position du PAD en plein centre-ville ne permet pas d'envisager d'extension vers l'intérieur du pays, ce qui entrave la croissance du trafic. Il est nécessaire d'envisager la mise en exploitation de la plateforme de distribution de Dakar afin de prendre en compte définitivement le stockage des conteneurs vides qui engorgent le port.

Conclusion

De par sa position géographique exceptionnelle, Dakar est la porte naturelle de l'hinterland, principalement le Mali qui se situe à 1.200km, à équidistance avec le port autonome d'Abidjan. Cette situation crée une rude concurrence entre les deux ports et pousse le PAD vers de grandes mutations afin de remplir son objectif de «l'Excellence en Afrique de l'ouest horizon 2023».

La notion de distance géographique n'est plus la seule composante pour conquérir un hinterland. Ainsi, Dakar et Abidjan ne sont plus les deux seuls ports se livrant la bataille pour l'hinterland que constitue le Mali. Lomé (Togo), Cotonou (Bénin), Téma (Ghana) et Conakry (Guinée) ont également investi dans la réhabilitation et l'extension de leurs infrastructures.

Le port d'Abidjan a notamment mis en service un terminal capable d'accueillir des navires de 4.000 EVPs, offrant 1.500m de linéaire de quai et 6 portiques spécialisés. Le port de Cotonou se donne quant à lui des moyens de hisser le Bénin au rang des grands pays maritimes de la sous-région, avec la construction de 2 nouveaux postes d'accostage. Sans oublier le port de Conakry qui s'est engagé dans un vaste programme pour développer son infrastructure avec la présence de Bolloré, l'un des grands opérateurs mondiaux de terminaux. De nombreux facteurs constituent des entraves à la compétitivité du PAD aujourd'hui. Si le port n'arrive pas à corriger ces manquements, les armateurs seront contraints de se tourner vers d'autres ports africains, qui aujourd'hui présentent un niveau de développement soutenu grâce à la présence d'opérateurs internationaux qui ambitionnent de faire de ces ports des challengers du Port de Dakar.

G. TOGO



Figure 3: Plan du port de Lomé

Zoom sur le port de Lomé

- Quais conventionnels: 620 m
- Installations pour ravitaillement, service de traitement des eaux usagées des navires

Caractéristiques techniques de Togo Terminal

- Longueur totale des quais: 500 m
(Extension en cours: 3ème quai de 450 m)

- Tirant d'eau: - 14 m (porté à terme à -15 m)
- Parc à conteneurs: 12 hectares, puis 35 hectares
- Equipements: 2 Portiques de quai, 5 Grues mobiles, 4 RTG (Portiques de parc), 19 Reachstackers
- Capacité de stockage de conteneurs pleins: ~ 10 000 Teu's
- Volume annuel: 230 000 Teu's

Le Programme de formation portuaire a été lancé au Togo en 2002. Trois institutions togolaises sont parties prenantes au Programme : le Port Autonome de Lomé (PAL), la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) et le Conseil National des Chargeurs du Togo (CNCT).

Pour une harmonisation de la gestion du Programme, quatre organes ont été mis en place: le Comité de Surveillance, le Comité de Gestion (composé de 9 membres à raison de 3 par institution) qui définit la politique générale du centre, la Coordination Nationale

(secrétariat général du Programme) et le Centre de Formation chargé de la gestion quotidienne des formations. Les formations ont lieu deux fois par semaine (3 heures par séance avec une pause de 15 min.).

Les soutenances de mémoires de la 6ème promotion ont eu lieu du 26 au 27 mars 2014 à Lomé. A cette occasion, une cérémonie de passation de charges a été organisée afin de marquer la nomination de Mme Johnson à la fonction de nouvelle secrétaire permanente du réseau francophone du Programme de Formation Portuaire de la CNUCED.

La plupart des certifiés du Programme TrainForTrade du PAL et du CNCT ont été promus. La formation a produit des résultats tangibles en améliorant des prestations de service des bénéficiaires du Programme. Il existe aussi une association des anciens stagiaires togolais du Programme.

1. Amélioration de la qualité des services rendus aux navires par la Capitainerie du Port Autonome de Lomé

Mme Kossiwa Nyabu, Maître du Port, encadrée par M. Kombate Yentchabré, Chef Service Démarche Qualité, PAL.



Remise du Certificat Portuaire à Mme Kossiwa Nyabu par le Contre-Amiral Fogan Kodjo Adegnon Directeur Général du Port Autonome de Lomé

Introduction

Le port, espace aménagé dans lequel se déroulent les opérations d'accostage, chargement, déchargement de navires, stockage de marchandises, doit garantir la sécurité aux navires tant pour les opérations que pour l'avitaillement, l'entretien ou la réparation. Le PAL offre une gamme de services professionnels qui concourent à optimiser les conditions d'escales, de transit et de transbordement 24h / 24. C'est un espace d'exception, vital pour les échanges sous régionaux et internationaux. Déjà performant et compétitif, le PAL vise l'amélioration de la qualité de ses services portuaires, comme atout commercial et argument de fidélisation de sa clientèle.

Analyse

90% des échanges commerciaux du Togo avec l'extérieur passent par le PAL. Cette structure génère des revenus directs et indirects qui s'élèvent environ

à 350 milliards de francs CFA par an. Elle représente un pôle de développement industriel et enfin, crée des emplois.

Conçues pour un trafic annuel de 400 000 tonnes de marchandises diverses, les activités portuaires se sont nettement améliorées avec l'implication du secteur privé dans les activités de manutention (Togo terminal, Multipurpose et Necotrans), portant le trafic à 8 000 000 de tonnes. Les exigences de ses clients ont amené le PAL à s'engager dans un vaste chantier de développement de ses infrastructures et équipements. Au-delà des installations, notre propos est de rechercher un système efficace de gestion, de planification et de maîtrise de l'accueil des navires au niveau de la capitainerie, où se passent des services cruciaux dans la fluidité du trafic maritime.

La qualité d'un service couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises parce que critère de choix pour ses clients. La qualité implique la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux. Concrètement, la qualité existe quand la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation, d'un produit ou d'un service, comprend aussi l'information et le contact avec le client.

Toute communauté possède des valeurs et des principes qui lui sont propres. Toute entreprise se revendique d'une qualité, existante ou non, selon un référentiel universel ou interne. En fait, la qualité est 'dans le produit'. Il n'y a pas, dans une entreprise, des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité. C'est en faisant, tout au long de la conception jusqu'à la réalisation, que l'on fait en sorte d'intégrer toutes les caractéristiques de la qualité voulue.

La qualité se perçoit à travers différents niveaux :

- Le respect du cahier des charges
- Le maintien de la conformité
- La satisfaction implicite
- La satisfaction économique

Dans l'approche portuaire, on décline la qualité externe (satisfaction clients) de la qualité interne (amélioration du fonctionnement interne). Le PAL s'est engagé dans la démarche qualité en vue d'obtenir une certification à la norme ISO 9001, version 2008 dans le domaine de l'accueil des navires. Pour répondre aux exigences de la norme, le PAL a introduit une fiche de satisfaction des commandants de navires visant à recueillir leur avis. Les objectifs du PAL en matière de qualité sont :

- Satisfaire les exigences des clients,
- Respecter les normes et réglementations internationales et nationales,
- Développer les compétences du personnel.

Le système de management de la qualité du PAL est structuré autour de trois axes principaux:

- Fidélisation de la clientèle par la qualité des prestations
- Observation stricte des règles de sécurité et de sûreté
- Participation active de tout le personnel à des prestations de qualité.

Le PAL, tel que nous le connaissons, a été inauguré en avril 1968. Il est né d'un accord entre le Togo et la République Fédéral d'Allemagne signé en 1964. Le PAL est en bordure de la grande route internationale Ghana – Togo – Bénin et de l'Océan Atlantique. C'est le seul port en eau profonde de la côte ouest africaine. Avec un tirant d'eau de 14 mètres et un bassin de 81 hectares, le PAL est capable d'accueillir tous types de navires.

D'abord un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), le PAL est aujourd'hui une société d'Etat à gestion autonome régie par un régime mixte du droit privé et du droit public. C'est un port franc, présentant des avantages économiques indéniables. Il est placé sous la tutelle du ministre des transports. Son conseil de surveillance nomme et révoque les administrateurs ; c'est l'instance suprême du PAL. Le conseil d'administration valide le budget et supervise la gestion. Il nomme le Directeur Général et son adjoint. La gestion quotidienne du PAL est assurée par le DG : stratégies globales et application, compte-rendu au CA... Le DG est aidé dans sa tâche par 10 directeurs:

- Contrôle de gestion
- Conseiller juridique
- Direction de l'administration générale
- Direction de l'exploitation
- Direction commerciale
- Direction financière et comptable
- Direction de la capitainerie
- Direction technique
- Direction des systèmes d'information
- Direction des projets informatiques
- Direction du centre médico-social
- Direction des ressources humaines

Parmi les principales activités du PAL, voyons en détails la capitainerie. Elle assure les prestations liées à l'escale des navires, à la sécurité et à la circulation des personnes et des biens dans l'enceinte portuaire. Le personnel de la capitainerie (479 agents sur un effectif total de 865) est composé des pilotes, patrons de remorqueurs, maîtres de port, officiers mécaniciens, opérateurs radio, graisseurs, boscos, matelots, lamaneurs, sapeurs-pompiers, agents de l'environnement, secouristes et agents de sûreté et de sécurité. La capitainerie est organisée en 3 services, eux-mêmes subdivisés si nécessaire :

- Mouvement et assistance aux navires
- Sécurité et environnement
- Engins flottants

Le code ISPS est en vigueur depuis juillet 2004 sur tous les navires et installations portuaires. Le plan de sûreté associé doit être défini par l'autorité portuaire pour les infrastructures. Ce plan recense les moyens de lutte ou de protection, les zones de rassemblement... Il règle les actions à entreprendre en cas d'urgence. L'un des atouts majeurs du port de Lomé est non seulement la rapidité des formalités administratives mais également la sécurité qui y règne. En effet, le PAL a engagé des procédures et dispositifs de sécurité pour les biens et les personnes dans l'enceinte du port franc et ses environs. Ceci a abouti à la certification à la norme internationale ISPS le 3/7/2008.

Conclusion

Sur le plan organisationnel, la première faiblesse est le manque d'engagement des responsables. Il faut ajouter aussi l'écueil des saisies répétées des navires du port de Lomé par les huissiers pour des avaries survenues dans les ports voisins ou pour des factures impayées. Sur le plan opérationnel, la capitainerie a des spécificités qui devraient faire l'objet d'une attention particulière de la part de la Direction Générale. Or, les décisions sont parfois prises et mise en application sans dialogue entre les entités impliqués. L'idéal serait d'obtenir un soutien de la direction générale du port vers la Capitainerie. Le personnel, acteur essentiel de la démarche qualité, en serait valorisé et mobilisé. La formation à la démarche qualité pourrait venir compléter cet appui.

Sur le plan technique, il faut souligner la vétusté et l'insuffisance en matériel de travail. Notons en particulier l'insalubrité grandissante au niveau des quais et du

bâtiment de la capitainerie. Le faible éclairage du domaine portuaire impactant négativement toutes les activités nocturnes. La satisfaction du client restant l'objectif cardinal du PAL, tous ces points devraient être pris en compte pour démontrer l'aptitude du port à fournir des services satisfaisant aux exigences des clients et ainsi accroître leur satisfaction. Sur l'aspect Ressources Humaines, une action de redéploiement des 'anciens' serait également à prévoir afin d'avoir des agents physiquement aptes pour les travaux éprouvants.

En raison de sa situation géographique stratégique, le PAL a le potentiel pour sa réussite. Il peut devenir le premier port de la sous-région mais pour cela il doit mettre la qualité au cœur de tous ses services.

2 Stratégie d'optimisation de la gestion des risques assurables au Port Autonome de Lomé (PAL): vers l'implémentation d'une captive d'assurance

M. Atcho Passamani, Chef Section Engagements Généraux, encadré par M. Gnahouame Atchou, Conseiller Juridique du Directeur Général du PAL



Remise du certificat à M. Atcho Passamani, remis par M. Ouatarra du PAA, Côte d'Ivoire

Introduction

Depuis toujours, le risque se présente comme la part essentielle de toute forme de vie dans la mesure où il n'a jamais cessé de rimer avec les activités humaines. Aujourd'hui, tout ce qui bouge, et qui est coûteux, est

assuré. L'assurance devient de ce fait, une question qui s'impose. Nous verrons dans ce mémoire comment la définir et comment le PAL y a recours. Une fois les situations décrites, nous envisagerons des évolutions visant une optimisation de la gestion des risques assurables au PAL.

L'assurance est un contrat entre une société d'assurance et une personne physique ou morale qui prévoit le paiement d'une indemnité par l'assureur en cas de survenance d'un événement garanti du contrat. La contrepartie de la prestation est le paiement de la prime d'assurance par l'assuré. Considérant que l'activité de toute entreprise, qu'elle soit commerciale, industrielle, économique ou même de prestation de services est truffée de risques, exogènes ou endogènes. Le PAL n'est pas exempté. Aussi, il a toujours eu recours à l'assurance pour garantir ses risques liés à la manutention, mais aussi pour couvrir flotte automobile, ses pilotines, son personnel et sa responsabilité civile.

Analyse

En entreprenant cette recherche, nous nous sommes intéressés au système actuel d'assurance du PAL. Le constat est que les primes versées à l'assureur sont, de loin, beaucoup plus importantes que les indemnités perçues. Ce constat constituait pour nous l'occasion de nous pencher sur une stratégie d'optimisation de la gestion des risques assurables, et d'envisager l'implémentation d'une captive d'assurance.

La stratégie étant défini comme l'art d'organiser et de coordonner un ensemble d'opérations pour parvenir à un but, parler de stratégie d'optimisation de la gestion, c'est s'interroger sur la manière d'organiser et de coordonner la gestion de sorte à obtenir un résultat plus profitable économiquement et financièrement à l'institution.

Le conseil juridique, considéré comme l'œil du cyclone en matière de défense des intérêts du PAL a servi de cadre à notre étude. Il est aujourd'hui une direction de l'institution, dépendant directement du DG. Le conseil juridique est organisé autour des problématiques de litiges, contentieux et engagements généraux. Il donne son avis sur les problèmes juridiques, assure une veille réglementaire et rédige/gère tous types de contrats, marchés et assurances. En outre, il est chargé de rédiger les plaintes contre toute personne qui menace les intérêts du port.

Afin de connaître les différents contrats d'assurance du PAL, nous avons d'abord réalisé une enquête documentaire et des rencontres avec certaines compagnies d'assurance. Ensuite, nous avons étudié les réglementations concernant les captives d'assurance. Nous avons alors appris qu'une captive d'assurance est une filiale mise en place par une société mère, dont l'activité commerciale n'est pas l'assurance, qui va jouer le rôle d'un assureur traditionnel, en garantissant les risques uniquement supportés par l'entreprise. Elle perçoit des primes de la société qui l'a créée et verse des indemnités en cas de sinistres, conformément au schéma classique de l'assurance.

L'objectif général de cette étude est de convaincre l'autorité portuaire de la nécessité et de l'opportunité de créer une captive d'assurance interne devant prendre en charge les risques liés à son exploitation. Pour atteindre cet objectif, nous démontrerons que les primes d'assurances versées à l'assureur ne sont pas toutes utilisées, loin de là et qu'en créant la captive, le PAL économiserait de l'argent.

Nous avons donc réalisé une enquête auprès de 10% des employés du PAL, en respectant la représentativité de chaque catégorie professionnelle. Toutes les informations recueillies ont été traitées dans l'anonymat et sont restées confidentielles.

Dans le diagnostic du PAL et de son portefeuille d'assurance, nous avons établi qu'il existe trois grands fournisseurs de produits d'assurance. Par ailleurs, deux courtiers conseillent le PAL dans le choix des compagnies et dans le suivi des polices d'assurance. Au total, le PAL a souscrit 15 polices d'assurance. Notons que le PAL n'a pas, en tant que tel, de pouvoir de négociation des primes.

Les clients du PAL dans notre étude sont les victimes d'accident ou ceux qui ont subi des dommages causés par les préposés ou les choses dont le PAL a la garde. Souvent, les sinistres sont déclarés à l'assureur qui met beaucoup de temps avant de réagir. Cette situation amène les clients à adresser des lettres de relance ou même à assigner le PAL en dommages et intérêts devant les tribunaux. Le PAL n'a jamais fait l'expérience d'une compagnie d'assurance internationale, il subit donc ce dysfonctionnement sans pouvoir adopter de produits de substitution. Aussi, peut-on envisager l'audace de la création d'une captive d'assurance qui faciliterait un tant soit peu la lenteur dans les règlements des sinistres.

A ce jour, les assurances sont classifiées en deux grandes parties : les assurances de dommages et les assurances de personnes. Les assurances de biens et responsabilité ont pour but de protéger l'assuré contre les éventuels risques qui menacent son patrimoine. Au PAL, il s'agit de

- La police global dommage
- La police automobile pour les véhicules de chantier
- La police automobile pour les véhicules de tourisme
- La police responsabilité civile chef d'entreprise
- La police tous risques informatiques
- La police corps de navire

Les assurances de personnes correspondent à l'assurance vie complétée de l'assurance dommages corporels (santé, invalidité, décès toutes causes). Au PAL, on trouve :

- La police responsabilité civile sport
- La police individuelle accidents pour le personnel permanent
- La police individuelle accidents pour le personnel docker
- La police maladie

Si l'on compare les primes versées à l'assureur et les indemnités perçues au titre des risques assurés, on note une disproportion frappante. A titre d'exemple, en 2012, le PAL a versé au total 185 989 258 XOF et les indemnités payées se sont élevées à 6 333 642 XOF ! A ce prix, certes, le PAL est bien assuré et bien conseillé mais il faut garder à l'esprit l'absence de célérité dans les remboursements de frais médicaux et dans le règlement des litiges comme le souligne notre enquête auprès des salariés du PAL. Plus de 42% des personnels interrogés considèrent que l'assurance ne répond pas toujours à leurs attentes. Plus de 76% soulignent les longs retards.

Un point focal apparaît concernant le service de santé. Le médecin affecté par l'assureur n'est pas toujours ponctuel et assidu à son poste. Les enquêtés suggèrent l'embauche d'un médecin par l'autorité portuaire, à l'instar d'autres sociétés parapubliques telles la CEET ou la SNPT. En compilant les résultats et en les présentant aux sondés, il s'avère également que quasiment tous soutiennent l'idée de la naissance d'une captive d'assurance au PAL.

Conclusion

Cette solution semble en effet particulièrement pertinente dans le cas du PAL où l'on dénombre 9 polices neutres parmi les 10. Ces polices sont dites neutres car le taux de sinistralité est quasi nul. Il faut pour autant les souscrire, mais alors qu'elles ne connaissent pas de sinistres, ces polices actuellement ne connaissent pas non plus de réduction de primes comme le veut pourtant le principe. Parmi les polices analysées, la police individuelle accident dockers est la plus sinistrée. Nous recommandons donc des actions de sensibilisation aux risques professionnels auprès de cette population.

Plus globalement, par mesure d'économie, la mise en place échelonnée d'une captive est une évidence. Nous suggérons à court terme de créer un service assurance au sein du conseil juridique, en usant de promotion interne par exemple. Ensuite, ce service aura en charge la rédaction des polices propres au risque du PAL. Progressivement, les primes de ces polices seraient versées à la captive, au fur et à mesure de la dénonciation des polices aujourd'hui actives. Cette solution s'adresse majoritairement au

secteur où, non seulement les primes sont élevées, mais aussi la fréquence des réclamations est faible. C'est parfaitement adapté au PAL.

Les avantages sont nombreux, notamment le lissage des évolutions tarifaires. D'autre part, les primes non utilisées pour des indemnisations pourraient être judicieusement placées et rapporter des résultats financiers. L'atout de ce type de filiale se situe également sur le fait qu'elle puisse renoncer aux frais d'intermédiation et que sa prime ne soit pas chargée par des frais de structure trop lourds. Les profits et les fonds accumulés peuvent donc remonter vers la maison mère lui permettant de souscrire de nouveaux risques ou d'accroître ses réserves. Néanmoins, certains domaines comme la police Corps de navire ne sont pas forcément à inclure dans la captive, les frais d'indemnisation éventuels étant très lourds.

Afin de parvenir à cet objectif, la constitution d'un service assurance semble indispensable, supposant la nomination et la formation de personnels PAL. Mais les bénéfices directs et indirects à attendre pour le PAL sont largement plus importants que les dépenses occasionnées.

