

## DEDICACES

Avec toute mon affection, je dédie ce travail à :

Mon Père, **FRANCISCO JAVIER NDONG MOSUY** ; tu m'a très tôt inculqué la philosophie selon laquelle *«On reconnaît l'homme, non d'après son origine mais d'après son travail et le bonheur est possible mais il vaut mieux aller à sa rencontre qu'en écouter le récit»*. Cela nous a permis de comprendre que le secret du succès est la cohérence des objectifs et que pour résoudre un problème ou pour atteindre un but, vous n'avez pas besoin de connaître toutes les réponses à l'avance. Mais vous devez avoir une idée claire du problème ou l'objectif que vous souhaitez atteindre

**Encore une fois, merci à vous**

## REMERCIEMENTS

Comme la parole ne saurait se substituer à la pensée, moins encore aux sentiments ; le mot pittoresque pour traduire fidèlement nos sentiments de profonde gratitude à ma chère mère **Otilia ABUA MOSUY** pour sa protection.

Il y a un proverbe sénégalais qui dit : «*une seule main ne peut pas attacher un pagne*»<sup>1</sup>.

Ce proverbe qui marque le prologue de nos remerciements, veut par-là signifier qu'un mémoire quoique rédigé par une seule personne, n'en demeure pas moins une œuvre collective. Nous voulons donc exprimer notre profonde reconnaissance à **Mr. Alassane Adama SY** d'avoir bien voulu accepter de diriger ce mémoire. Sa connaissance dans le domaine du transport nous aura été bénéfique, tout autant que son discours de la méthode.

Nous sommes aussi redevables au corps professoral de l'**IST**, de la somme de connaissances acquises tant qualitativement que quantitativement.

À toute la promotion de Management Portuaire et Maritime qui a contribué à enrichir notre réflexion, nous lui renouvelons notre merveilleux souvenir.

**À vous tous encore une fois merci.**

---

<sup>1</sup>[www.salysenegal.net/sénégalais/proverbes.htm](http://www.salysenegal.net/sénégalais/proverbes.htm)

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE...	5
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	18
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU PORT DE MALABO.....	27
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DU PORT DE MALABO...	28
CHAPITRE II : PRE-DEDOUANEMENT DES MARCHANDISES AU PORT DE MALABO.....	35
CHAPITRE III : ACTEURS INTERVENANT AU PORT DE MALABO.....	39
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	44
CHAPITRE I : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	45
CHAPITRE II : VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	64
CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS.....	68
CONCLUSION.....	73

## GLOSSAIRE

<b>AGPAOC :</b>	Association de Gestion des Ports de l'Afrique de l'Ouest et du Centre
<b>APM :</b>	Administration Portuaire de Malabo
<b>BAD :</b>	Bon à Délivrer
<b>BAE :</b>	Bon à Enlever
<b>BIT :</b>	Bureau International du Travail
<b>BTP :</b>	Bâtiment Et Travaux Publics
<b>CEMAC :</b>	Communauté Economique Et Monétaire d'Afrique Centrale
<b>DPI :</b>	Déclaration Préalable d'Importation
<b>EDI :</b>	Echange De Données Informatisé
<b>FCFA :</b>	Franc des Communautés Financières d'Afrique
<b>FOB :</b>	Free On Board
<b>GAINDE :</b>	Gestion Automatisée des Informations Douanières et Economiques
<b>GED :</b>	Gestion Electronique des Documents
<b>GMT :</b>	Temps moyen de Greenwich
<b>IST :</b>	Institut Supérieur des Transports
<b>NTIC :</b>	Nouvelle Technologie d'Information et la Communication
<b>OMC :</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OMD :</b>	Organisation Mondiale des Douanes
<b>OMI :</b>	Organisation Maritime Internationale
<b>ONPGE :</b>	Office National des Ports de Guinée Equatoriale
<b>PDM :</b>	Port de Malabo
<b>PIB :</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PVI :</b>	Programme de Vérification des Importations
<b>RFID :</b>	Technologies d'Identification par Radiofréquence
<b>SI :</b>	Système d'Informatisation
<b>S/P :</b>	Socio Professionnelle
<b>SOMAGEC :</b>	Société des aménagements et de construction de Guinée-Équatoriale
<b>TMSA :</b>	L'Agence Spéciale Tanger Méditerranée

## INTRODUCTION

*« La portée stratégique du secteur pour les nouvelles économies conjuguées aux mutations profondes et rapides qui s'y opèrent, en prélude à l'émergence de la société du savoir et de la communication, nous impose un devoir de mise à niveau, permettant de doter notre pays de la capacité de maîtriser les nouvelles technologies de notre société, et d'exploiter, de façon optimale, les vastes possibilités qu'elles nous offrent. Car notre vœux est d'assurer à notre grand peuple un développement global et intégré permettant à la Guinée-Equatoriale d'occuper la place qui lui revient dans un monde transformé par la révolution numérique qui est en cours »<sup>2</sup>.*

Avec l'avènement de nouvelles technologies, le monde d'aujourd'hui se doit d'y faire face et de prime abord l'administration des douanes. Pour ce faire, cette administration doit être innovante car c'est le premier regard des entrées et sorties d'un pays de ce fait elle se veut moderne.

Ainsi, la douane doit se doter de moyens nécessaires pour procéder à la perception des droits et taxes sur les marchandises à l'import comme à l'export. À cet effet, ces marchandises sont exposées selon le cas aux droits d'importation ou d'exportation inscrits dans le tarif des douanes.

En améliorant ses capacités opérationnelles et d'organisation de gestion, la douane Équato-guinéenne se donne les moyens d'assurer trois grandes missions dévolues aux douanes du 21<sup>ème</sup> siècle qui sont :

- la sécurisation et la pérennisation des recettes ;
- la mise en place des éléments de facilitation du commerce international
- le développement des mesures nécessaires à la lutte contre la fraude, la contrebande et les trafics illicites par la sécurisation de la chaîne logistique internationale.

---

<sup>2</sup>Lors de ce discours au symposium sur la diversification économique à Malabo dans la société globale de l'information et du savoir, tenu le 3-4 Février 2014, **Son Excellence Monsieur OBIANG NGUEMA MBASOGO, Président de la République de Guinée Équatoriale** a mis en exergue l'importance des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et leur impact sur la société Equato-Guinéen.

Pour ce faire, c'est à partir des années de l'arrivée de la technologie que l'administration des douanes Équato-guinéenne devait mettre en place un système d'automatisation de l'ensemble de ses procédures de dédouanement allant de la prise en charge jusqu'à l'enlèvement des marchandises. Il s'agit de l'utilisation d'un outil informatique, un système de gestion automatisée des informations douanières et d'échanges, à la place des opérations manuelles.

Ce système informatique devrait amener à connaître une évolution après des années d'exploitation d'un système manuel qui a déjà montré ses limites. Il devrait aussi prendre en compte les nouvelles exigences du commerce international et répondre aux besoins pressant d'une nouvelle forme d'organisation et d'exécution du service au niveau de l'administration des douanes.

À l'instar des pays en voie de développement, la Guinée Equatoriale cherche les marques d'une économie saine et performante. Or, une économie performante est une économie qui augmente le bien-être de ses citoyens sans accroître son endettement extérieur. La performance de l'économie dépend de la performance de ses entreprises privées et publiques.

Le port de Malabo et celui de Bata, constituent les principaux ports maritimes de la Guinée Équatoriale. Une situation qui suscite d'éternels sujets de comparaison. Surtout, du fait que les deux (2) ont été récemment rénovés et élargis. Mais à bien observer, l'on peut remarquer un certain équilibre des deux (2) ports.

En effet, le port de Malabo se trouve dans un environnement concurrentiel plus accru avec la proximité des ports de Douala (Cameroun) et celui de Lagos (Nigeria). Dans cet environnement difficile, la recherche de la performance n'est plus à démontrer.

Le port de Malabo est un très petit port en Guinée Equatoriale avec une taille très modeste à comparer à celle des pays voisins. À ce problème s'ajoute un manque de créativité de ses dirigeants, lui conférant un rang plus bas dans la classification des ports maritimes de la sous-région CEMAC. Tous ces inconvénients ont poussé le gouvernement à prendre la décision de reformer l'ensemble des ports du pays

afin de pouvoir les rendre plus performants et plus compétitifs que ceux des pays voisins.

Le système utilisé jusqu'à présent au port de Malabo reste archaïque et vu les continus progrès technologiques qu'accélèrent sans cesse le développement et la prédominance de ce que l'on nomme communément la « société de l'information ».

Dans le cadre d'une utilisation exclusivement en interne ou au contraire d'une mise à disposition pour un public extérieur, de nombreux centres de documentation regorgent des dossiers documentaires afin de pouvoir répondre à des besoins d'informations.

Apparus à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, leur élaboration occupe aujourd'hui encore une place centrale dans le travail des salariés, qu'il s'agisse de dossiers utiles régulièrement tenus à jour pour répondre aux besoins permanents des usagers ou de dossiers produits élaborés sur mesure pour répondre à la demande précise d'un usager particulier.

Non seulement le développement rapide du numérique et l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication n'ont pas remis en cause la fonction et la finalité de ce produit documentaire qui reste plus que jamais d'actualité et dont les formes sont désormais encore plus variées mais ils ont permis surtout de lui apporter une forte valeur ajoutée.

Parmi les raisons qui expliquent ce progressif mais régulier passage des dossiers papier aux dossiers électroniques, on citera en tout premier lieu l'évolution rapide et importante de la Gestion Électronique de Documents (**GED**) et de toutes les technologies associées, permettant de travailler efficacement sur des documents en texte intégral, de mettre en place un archivage électronique des documents, et d'instaurer de nouvelles habitudes de travail collaboratifs grâce notamment au concept du workflow<sup>3</sup> (*flux de travail*).

Comme autre facteur favorable à la dématérialisation, on citera la création de normes et de techniques de structuration des documents qui permettent de se

---

<sup>3</sup><http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/52/38/99/PDF/DESAUBRY.pdf>

dégager du support et du logiciel. Enfin, plus généralement, l'impact d'Internet et des intranets amène logiquement les entreprises à proposer leurs produits et services sous une forme électronique.

Pour le port de Malabo, le passage aux dossiers numériques représentera aussi l'opportunité d'une réflexion sur le positionnement et la stratégie de l'activité en matière de productivité, rendement des services ainsi que d'une performance optimale.

Ce mémoire cherche à faire comprendre que la mise en place d'un système d'informatisation qui se focalise essentiellement sur les processus de dématérialisation autrement dit, les possibilités nouvelles qu'apporte cet outil aux services qu'offre le port de Malabo, l'élaboration et la présentation des dossiers qui sont et pourront être mis en ligne pour informer, faciliter et améliorer les services existant afin que le port puisse enfin être reconnu comme étant un des ports les plus compétitifs et performants de l'Afrique Centrale.

La dématérialisation ne s'inscrit pas seulement dans une démarche purement technique, comme on pourrait le penser au premier abord, mais elle comporte aussi une forte dimension humaine et organisationnelle.

Elle n'est pas seulement synonyme de changement de support de l'information mais elle offre aussi la possibilité d'une mise en place de nouvelles procédures et de nouveaux outils de travail. Le passage des dossiers papiers aux dossiers numériques nécessite et induit presque toujours une refonte méthodologique du travail documentaire, une réorganisation du système de travail, du mode de fonctionnement, une forte implication et un changement de mentalité.

C'est ainsi que notre thème porte sur « **La dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises: cas du port de Malabo** ».

Pour étayer notre thème, nous mènerons une analyse approfondie qui s'articulera autour de trois (3) parties :

- la première partie, le cadre théorique et méthodologique;
- la deuxième partie, le cadre organisationnel;
- la troisième partie, le cadre analytique;

*PREMIERE PARTIE*  
*LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE*

## **CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE**

L'objectif de cette analyse de la littérature est de bâtir les bases conceptuelles qui permettent la construction et la formulation du modèle théorique à appliquer dans notre étude. Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe.

De plus, les clients et les salariés ne sont plus satisfaits des solutions standard mais plutôt par des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, ils deviennent plus exigeants et demandent des qualités de produits plus élevées et des services plus personnalisés. Tous ces changements de l'environnement ne font en fait qu'augmenter l'incertitude et par conséquent retarder une réponse appropriée et rapide de l'entreprise.

En effet, dans cette partie nous traiterons l'aspect théorique de notre étude notamment : la problématique, des objectifs de la recherche, des hypothèses de la recherche, la définition des concepts et enfin, la revue littéraire.

### **I.1. LE CADRE DE L'ETUDE**

Les ports représentent les points de convergence des flux d'échanges internationaux de marchandises et à ce titre jouent un rôle majeur. Cela est reflété par l'intérêt que les investisseurs internationaux portent aux ports du continent Africain, témoignant de leur vitalité et de leur place prépondérante dans les économies africaines.

À cet effet, les mises en concession des terminaux des ports d'Afrique en sont les plus parfaites illustrations. Les performances de la plupart d'entre eux et les opportunités qu'ils offrent font l'objet d'après négociations de différents partenaires. L'amélioration et le développement des infrastructures portuaires, les sommes qui y sont investis et les perspectives d'avenir font que les enjeux ne sont pas seulement importants mais colossaux.

- Le port autonome d'Abidjan, premier port de transbordement, premier port de transit et premier port thonier de la côte ouest-africaine, se repositionne comme le port leader sur la façade ouest-africaine.
- Le port autonome de Dakar, avec Dubai port world, trace sa voie. Malgré

des soubresauts, le partenariat tient.

- Le port autonome de Cotonou qui entame une nouvelle réorganisation, entend jouer un rôle de premier plan face aux ports nigériens.
- Le port autonome de Conakry, pays exportateur de minerais et importateur de produits de première nécessité est « l'oxygène » de l'économie guinéenne.
- Le port autonome de Lomé, après une réorganisation réussie, ambitionne de devenir un port moderne.
- Le port autonome de Douala, port d'accès du Tchad, de la Centrafrique et d'une partie du Nord-Congo, est en pole position et joue un rôle vital dans l'intégration des économies concernées et de l'Afrique Centrale en général.
- Le port autonome de Pointe-Noire se veut la porte océane de l'Afrique Centrale.
- L'Office des ports et rades du Gabon, avec des investissements colossaux, veulent relever le challenge en devenant un acteur majeur de la croissance économique du pays.
- Les Ports de Tema (Ghana), de Nouakchott et de Nouadhibou (Mauritanie), de Luanda (Angola), jouent de plus en plus des rôles de premier plan tant au niveau de la conteneurisation ou le transbordement<sup>4</sup>.

La CEMAC est un grand espace communautaire institutionnalisé, créé en juin 1994. Elle est caractérisée par un regroupement économique permettant de nouer des relations plus ou moins étroites entre les pays de l'Afrique Centrale. Cette organisation a pour objectif général l'établissement des liens par la création des conditions favorables et préférentielles au commerce dans le cadre d'un marché ouvert et d'un environnement juridique convenable. Cet objectif général se décline en objectifs spécifiques qui sont en autres :

- la réduction des pratiques anormales et les entraves à la libre circulation;
- la suppression des barrières et autres obstacles à la libre circulation des

---

<sup>4</sup>[http://www.africanbusinessjournal.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=981:les-ports-en-afrique-de-louest-et-du-centre&catid=79:focus&Itemid=422](http://www.africanbusinessjournal.info/index.php?option=com_content&view=article&id=981:les-ports-en-afrique-de-louest-et-du-centre&catid=79:focus&Itemid=422)

biens, des services et des personnes dans la sous-région ;

- la rationalisation des échanges.<sup>5</sup>

La Guinée Equatoriale est un pays situé entre le Cameroun et le Gabon. Il a la particularité d'être divisé en deux (2) grandes parties :

- l'une située sur le continent dont la principale ville est Bata ;
- l'autre sur l'île de Bioko, au centre du Golfe de Guinée, dans laquelle se trouve Malabo, la capitale politique du pays.

Conscient de la richesse de son sous-sol, notamment en pétrole, le pays a entrepris depuis quelques années, une vaste campagne de construction et de réhabilitation de ses infrastructures ; laquelle a conduit à la rénovation et la modernisation des deux principaux ports du pays à savoir le port de Malabo et celui de Bata. Il apparaît pertinent de dégager les caractéristiques de chacun d'eux.

#### **I.1.1. LE PORT DE BATA<sup>6</sup>**

Bata est une ville portuaire à proximité du Golf de Guinée. Située sur la partie continentale, entre le Gabon et le Cameroun, elle représente la seconde ville et la capitale économique du pays.

Si le port de Malabo est spécialisé dans les exportations, notamment dans le trafic des hydrocarbures, la majeure partie des importations de la Guinée Équatoriale transitent par le Port de Bata.

Celui-ci constitue également la porte de sortie des matières premières telles que le cacao, le café et surtout la deuxième richesse du pays à savoir le bois. Des navires assurent le trafic régulier avec les villes de Malabo ou encore de Douala.

#### **I.1.2. LE PORT DE MALABO<sup>7</sup>**

Ayant autrefois comme atout majeur, un quai de 204m avec une capacité de 200.000 tonnes par an, le port de Malabo a l'ambition d'être dans l'avenir l'un des ports les plus performants d'Afrique Centrale. Pour cela, les autorités Equato-

---

<sup>5</sup>Mathilde Njanke Tatchou, Transport et échanges commerciaux dans les pays de la CEMAC,- Master II en Economie des Transports, Université de Yaoundé II-Soa CAMEROUN, 2008

<sup>6</sup>[www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com), consulté le 14/03/2014

<sup>7</sup>Frédéric Lejeal, « Malabo inaugure son ambition portuaire », Jeune Afrique, toute l'actualité africaine en continu, 14/03/2014

guinéennes ont mis sur pied en 2009, un vaste programme d'agrandissement et de réhabilitation de ce port en eau profonde par la construction de trois quais pouvant accueillir des navires de tirant d'eau variant de 9,00 à 16,00 m.

Le port de la capitale Equato-guinéenne disposera alors d'un terminal à conteneurs et de 1300 mètres linéaires de quai. La dotation de ces infrastructures rendra possibles la réception des car-ferries transportant des passagers et des marchandises, des bateaux de commerce pouvant charger jusqu'à 8.000 tonnes de marchandises et des navires chargés de 11.000 tonnes.

L'objectif pour la Guinée-Équatoriale est concrètement de faire non seulement un « hub<sup>8</sup> » régional mais aussi le principal port en eau profonde en zone CEMAC. Néanmoins, la situation géographique de ce port par rapport au continent reste sa principale faiblesse dans le sens où elle ne possède pas d'hinterland et de desserte. Les inconvénients pourront être des coûts supplémentaires d'acheminement vers le continent, supportés par les clients dont les marchandises trouveraient quai<sup>9</sup>.

Le nouveau quai du port de Malabo a été officiellement livré le vendredi 6 février 2009. Sous d'autres latitudes, l'inauguration d'un quai de 400 mètres de long est d'une importance relative. En Guinée Equatoriale, il s'agit au contraire d'un symbole fort de la volonté des autorités de faire de ce port l'un des plus performants de la sous-région et de développer le poids des services dans l'économie du pays (à peine 3 % du PIB aujourd'hui). Le nouvel ouvrage représente en fait la première pierre d'un vaste programme de réhabilitation et d'agrandissement du seul port en eau profonde d'Afrique centrale.

Lancés il y a dix-huit (18) mois les travaux d'extension, prendront tout leur sens lorsque les deux (2) autres quais seront à leur tour livrés. Les travaux du deuxième quai débutés en décembre 2009 s'étaient achevés à la fin de cette année. Quant aux travaux du troisième module dont les travaux ont été entamés au début de l'année 2010, il a été inauguré au cours du premier trimestre de l'année 2011. Les trois (3) ouvrages gagneront au total plus de quatre-vingts (80) hectares sur la mer.

---

<sup>8</sup>Hub : un centre d'activités

<sup>9</sup>Frédéric Lejeal, « Malabo inaugure son ambition portuaire », Jeune Afrique, toute l'actualité africaine en continu, 14/03/2014

Doté pour l'heure d'une profondeur de neuf (9) mètres, équivalente à celle du port camerounais de Douala, le nouveau quai de Malabo permettra de désengorger le trafic actuel, estimé à 300.000 tonnes par an, qui ne peuvent être absorbées par les équipements existants.

Désormais, les navires mouillant au large n'auront plus à attendre jusqu'à trois (3) semaines à un (1) mois en mer avant de décharger comme c'était le cas jusqu'à présent. Équipé d'une rampe de manutention nommée « Ro-Ro » (Roll on-Roll off), le nouveau quai peut également décharger rapidement les navires cargos transportant du matériel de BTP et des conteneurs<sup>10</sup>.

## I.2. LA PROBLEMATIQUE

L'administration des douanes a toujours été considérée comme un acteur incontournable dans les économies mondiales car il a fortement contribué au développement et à l'évolution des sociétés avec son dispositif mise en place pour récolter des recettes liées au dédouanement des marchandises.

Depuis quelques années, le commerce international connaît une croissance vertigineuse tant du point de vue du volume et de la rapidité des transactions commerciales que celui de la valeur des biens et des services échangés. Il s'y ajoute que les opérateurs économiques, devenant de plus en plus exigeants, ne tolèrent plus les pertes de temps constatées auparavant dans les services et réclament plus de célérité dans les formalités de dédouanement.

À cet effet, de nombreux accords ont vu le jour dans le cadre des cycles de négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Ainsi, la question de la facilitation des échanges a été ajoutée au programme de travail de l'OMC en décembre 1996, lorsque la déclaration ministérielle de Singapour a chargé le conseil du commerce des marchandises « d'entreprendre des travaux exploratoires et analytiques en s'inspirant des travaux des autres organisations internationales compétentes portant sur la simplification des procédures commerciales pour voir s'il y a lieu d'établir des règles de l'OMC dans ce domaine».

---

<sup>10</sup><http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2509p065.xml0/transport-maritime-inauguration-portmalabo-concretise-son-ambition-portuaire.html>

Ainsi donc une déclaration a été adoptée le 14 novembre 2001 par les ministres des pays membres de l'OMC. Elle comprenait à cet effet un mandat de négociation dans le domaine de la facilitation des échanges. À ce titre, l'organisation mondiale des douanes (OMD) en a fait la sienne et a demandé à toutes les administrations douanières membres de traduire cela en actes concrets dans le cadre des procédures douanières. Ainsi selon l'OMC cette question couvre :

- la simplification des exigences et formalités relatives à la mise en libre pratique et au dédouanement de marchandise notamment dans la mesure du possible en collaborant à la définition de procédures permettant de présenter les informations requises à l'importation et à l'exportation à une seule instance ;
- l'amélioration des méthodes de travail est la garantie de la transparence et de l'efficacité des opérations douanières ;
- la réduction, la simplification et l'harmonisation des données figurant dans la documentation requise par les autorités douanières ;
- l'utilisation de techniques douanières modernes, comme l'évaluation des risques, les procédures simplifiées de déclaration et mise en libre pratique des marchandises, les contrôles de dédouanement a posteriori et les méthodes de vérification comptable des sociétés,
- les dispositions destinées à faciliter l'importation de marchandises par des procédures et des opérations douanières simplifiées ou affectées préalablement à l'arrivée. »

Face à cela, les administrations douanières chargées du contrôle de la régularité des opérations commerciales sont dans l'obligation d'accroître leurs moyens d'action et de moderniser leurs méthodes de travail en vue de répondre correctement aux exigences nouvelles de célérité et de transparence des opérations du commerce international.

De ce fait, l'administration des douanes Equato-guinéenne doit procéder à la mise en place du système informatique douanier en mettant en œuvre la dématérialisation des procédures douanières.

Comme on le voit, le problème de l'informatisation d'un port est d'intérêt national et même supranational, car n'épargnant personne sur son passage. Le gouvernement Équato-guinéen doit comprendre l'enjeu et initier dans l'ensemble du port de Malabo un service d'informatisation qui permettra de réduire d'une manière optimale la perte du temps pour le personnel et l'ensemble des usagers qui sont confrontés à ce problème à chaque fois qui doivent se rendre dans les locaux du port.

Il est reconnu aisément que la technologie améliorent l'efficacité des individus en accroissant leur mobilité et en leur donnant l'accès à des ressources nouvelles (informations, expertises, outils de gestion...).

La recherche de solutions à tous ces problèmes constitue le champ d'applications de la dématérialisation, qui a pour objet de rationaliser la présentation et de coordonner la circulation de ces informations de façon à ne pas retarder la circulation des informations et ainsi réduire les pertes de temps liés à la bureaucratie portuaire qui grève celle-ci.

Toutes ces raisons nous poussent à prendre aussi l'initiative, en tant que futur manager, d'apporter notre modeste contribution au problème que connaît le port de Malabo depuis l'indépendance, à savoir l'absence d'un système d'informatisation dans la procédure de dédouanement des marchandises.

Dans cette logique, nous avons porté notre réflexion sur : *«la dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises: cas du port de Malabo»*.

D'où la nécessité de se demander l'intérêt de cette dématérialisation et voici donc les questions qui caractérisent la problématique : **«l'absence d'un système d'informatisation au niveau de l'administration portuaire est-il un véritable handicap au développement du port de Malabo ? Dans quelle mesure le SI va contribuer à l'amélioration de la gestion portuaire au sein de la direction générale des douanes? Cette dématérialisation parviendra-t-elle à contribuer au rapprochement de l'administration à des particuliers et aux entreprises ?**

### **I.2.1. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Notre étude vise à apporter des réponses appropriées aux interrogations ci-dessus mentionnées. Celle-ci va servir de fil conducteur tout au long de notre recherche à travers le thème de notre mémoire intitulé : *«la dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises : cas du port de Malabo»*.

L'objectif central de notre travail vise à démontrer comment la dématérialisation de la procédure de dédouanement va améliorer le travail dans l'administration de la douane Equato-guinéenne.

Il s'agit de voir quelles sont les dispositions que doit prendre le port de Malabo pour parvenir à cette dite dématérialisation dont l'objectif premier sera d'améliorer l'environnement des affaires au PDM.

L'atteinte de cet objectif global passe par des objectifs spécifiques ou intermédiaires:

- participer à la modernisation des procédures de dédouanement pour améliorer le climat des affaires tant interne qu'externe ;
- faire adopter ce système au port pour rendre un service plus actualiser à ses clients tout en valorisant ainsi son image au niveau sous- régional ;
- montrer que la mise en place d'un système informatisé réduit sensiblement les délais de traitement et c'est un facteur de réussite au lieu d'un échec ;
- la mise en place de ce système permettra la sécurisation des données lié à la procédure de dédouanement;

### **I.2.2. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Pour **M. GRAWITZ**, l'hypothèse est définie comme étant une explication provisoire de la nature des relations entre deux (2) ou plusieurs phénomènes. L'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée par les faits<sup>11</sup>.

En nous référant aux questions soulevées dans notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes afin de guider notre démarche :

---

<sup>11</sup>Madeleine GRAWITZ, Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz, 11e édition, 2000, p. 398

- la mise en place d'un système dématérialisé permettra la réduction du temps consacré à la procédure de dédouanement des marchandises ;
- l'existence d'un tel système d'informatisation faciliterait les démarches administratives au port de Malabo ;
- le port de Malabo gagnerait en valorisant son image vis-à-vis de ses clients suite à la mise en place d'un système pour accélérer les procédures au port de Malabo ;

### I.3. CLARIFICATION DES CONCEPTS

« L'évolution des connaissances techniques et/ou théoriques, entraîne la multiplication des terminologies ; les réalités économiques particulièrement mouvantes donnent naissance à des expressions dont le champ d'action doit permettre à l'homme de décrypter les mots dans le monde dans lequel il vit. Comment ne pas maîtriser par exemple les notions de port, efficacité portuaire, dématérialisation, de procédure de dédouanement... et pouvoir comprendre une société dans laquelle s'informer suppose connaître le sens d'un vocabulaire qui reste confus<sup>12</sup>».

Pour une compréhension aisée de notre travail, nous avons jugé nécessaire de définir les concepts suivants :

**LE PORT<sup>13</sup>:** « est une infrastructure construite par l'homme, située sur le littoral maritime, sur les berges d'un lac ou sur un cours d'eau, et destinée à accueillir des bateaux et navires. Un port peut remplir plusieurs fonctions, mais doit avant tout permettre d'abriter les navires, en particulier pendant les opérations de chargement et de déchargement. Il facilite aussi les opérations de ravitaillement et de réparations. Il est un lieu de séjour.

**EFFICACITE DES PORTS :** capacité à réaliser les objectifs assignés. Il va de soi qu'une telle entreprise (ici le port) applique absolument les principes de management.

---

<sup>12</sup>Ndala Arnaud Armel «Mémoire : La modernisation portuaire facteur d'amélioration du trafic du port Autonome de Dakar », Page 15

<sup>13</sup><http://fr.wikipedia.org/wiki/Port>

L'efficacité d'un port ou de son administration, dépend à 100 % de la façon dont on fait travailler l'effectif et de son mode de recrutement.

Première priorité pour un port efficace : c'est que chaque employé, quel que soit son poste, pris individuellement soit efficace et que sa contribution progresse avec le temps. Seconde priorité : que toutes les « valeurs ajoutées » individuelles soient bien mises en commun, pour qu'en groupe, les collaborateurs soient aussi efficaces qu'en solo. La qualité d'équilibre entre la valeur ajoutée individuelle et collective mesure l'efficacité d'une structure<sup>14</sup>.

**L'INFRASTRUCTURE:** ensemble des équipements collectifs de base nécessaires à la vie économique de la nation: routes, ponts, voies ferrées, canaux, Ports, réseaux de télécommunications. Mais au sens du marxisme, c'est une structure économique de la société formant un couple avec la superstructure (institutions juridico-politique et idéologique) qu'elle détermine en dernière instance. Cette base économique représente les conditions dans lesquelles les hommes produisent leur vie matérielle, elle est constituée des rapports de production, eux-mêmes déterminés par le niveau de développement de la productivité.<sup>15</sup>

**L'INNOVATION:** «est le processus consistant à innover, c'est-à-dire à chercher à améliorer constamment l'existant de façon radicale. C'est un changement dans le processus de la pensée visant à exécuter une action nouvelle<sup>16</sup>».

Pour **Philippe Schoen**, « Innover, c'est le fait de rentrer dans quelque chose de "nouveau". Alors qu'on dirait aujourd'hui qu'innover, c'est sortir du cadre, l'étymologie nous indique qu'on pénètre dans quelque chose. ». Cette pensée s'inscrit dans le courant d'idées de **Hector Guimard**, qui a rédigé des écrits sur l'innovation en architecture.

**DEMATERIALISATION<sup>17</sup>** : « la **dématérialisation** est le remplacement dans une entreprise ou une organisation de ses supports d'informations matériels

---

<sup>14</sup>[http://www.rmsnetwork.com/fr/article/reseau/les\\_experts/management\\_organisation\\_rh/l\\_efficacite\\_da\\_ns\\_l\\_entreprise\\_une\\_question\\_d\\_attitude](http://www.rmsnetwork.com/fr/article/reseau/les_experts/management_organisation_rh/l_efficacite_da_ns_l_entreprise_une_question_d_attitude)

<sup>15</sup>Ndala Arnaud Armel-La modernisation portuaire facteur d'amélioration du trafic du Port Autonome de Dakar, page 17

<sup>16</sup><http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation>

<sup>17</sup><http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mat%C3%A9rialisation>

(souvent en papier) par des fichiers informatiques et des ordinateurs, jusqu'à la création de « **bureau sans papier** » ou « **zéro papier** » quand la substitution est complète. Elle vise une efficacité accrue en permettant une gestion entièrement électronique des données ou des documents produits en interne ou émanant des partenaires (administrations, clients, fournisseurs, etc.) en format numérique ou numérisés à leur entrée. En dehors du cas d'une structure nouvelle et exploitant méthodiquement l'outil informatique, une démarche de dématérialisation comporte une dimension de numérisation, c'est-à-dire de transfert méthodique sur un support numérique quelconque des informations qui existent sous forme analogique (papier, film, microfilm).

**PROCEDURE DES DEDOUANEMENTS** : fondée sur le partenariat entre les entreprises et la douane, matérialisée par une convention, elle prend en compte les demandes des entreprises visant à obtenir un dédouanement simple, sûr et rapide de toutes les marchandises, quelque soit leur nature.

Sa simplicité d'utilisation permet de dédouaner les marchandises sur la base d'un nombre limité de données qui sont, pour la plupart, les données commerciales échangées quotidiennement par les entreprises et les transporteurs. La rapidité de traitement des marchandises est obtenue non seulement par l'utilisation de l'EDI mais également grâce au pré-dédouanement, c'est à dire à la transmission anticipée des données exigibles.

Ceci permet donc à l'opérateur de disposer des marchandises dès leur arrivée au bureau de douane ou dans d'autres lieux désignés par l'administration<sup>18</sup>.

#### **I.4. LA JUSTIFICATIONS DU CHOIX DU SUJET**

L'intérêt que ce sujet suscite en nous est important et se situe à un triple niveau : personnel, professionnel et scientifique.

D'abord au plan personnel, nous sommes surpris qu'à nos jours, qu'il n'existe pas au port de Malabo un système informatisé permettant ainsi d'optimiser les différents services qu'offre ce port. Notre curiosité intellectuelle nous a poussés à

---

<sup>18</sup><http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/procedure-de-dedouanement-express-pde.html>

nous interroger sur la mise en place de NTIC dans le développement économique et social du pays et particulièrement dans le port de Malabo.

Aussi, étant dans un pays en voie de développement, l'État à lui seul ne peut réfléchir aux différentes solutions liées aux nombreux problèmes existant dans l'administration. Pour cela, en tant qu'étudiant et futur cadre du pays, nous devons aussi contribuer à apporter des solutions dans la mesure du possible pour un pays émergent à l'horizon 2020.

Ensuite, au plan professionnel, en tant que futur manager portuaire nous avons jugé utile d'entamer un début de réflexion autour de la dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises au PDM. Tout développement suppose un choix judicieux d'outils de planification.

Notre ambition est de rendre plus performante et visible l'action du Port de Malabo sur le terrain par un management opérationnel et stratégique. Cela passe par la mise en place de meilleurs outils de gestion (socle de tout bon rendement). Nous demeurons convaincus que grâce au dynamisme et aux ressources humaines disponibles, les conditions des services offerts au public s'amélioreront énormément. Le choix de ce sujet participe à inculquer aux dirigeants du Port de Malabo, la bonne gouvernance puis la culture du résultat et celle des techniques actuels.

Enfin, au plan scientifique, le présent travail devra contribuer à enrichir les écrits sur la dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises.

En effet, l'absence de la documentation dans ce domaine nous poussait à choisir ce sujet. En décidant de nous pencher sur la dématérialisation dans le port de Malabo, nous pensons dégager le plus possible la contribution réelle de celle-ci au développement du pays.

## **CHAPITRE II : LE CADRE METHODOLOGIQUE**

**PINTO R.** et **M. GRAWITZ** cité par **Edmond PALUKU**, définissent la méthode comme un ensemble d'opérations intellectuelles par lequel une discipline

cherche à atteindre une vérité qu'elle poursuit, la démontre et la vérifie. Tandis que **Claude JAVEAU** dit que la méthode se définit comme essentiellement une démarche qui vise d'un côté à établir rigoureusement un objet de science et de l'autre côté à mener les raisonnements portant sur cet objet de la manière la plus rigoureuse possible<sup>19</sup>.

La méthode est « *l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie* ». La méthode la plus appropriée dans le cadre de cette étude est celle hypothético-déductive. Il s'agit d'une méthode scientifique qui consiste à formuler des hypothèses afin d'en dégager des actions futures mesurables, permettant d'en déterminer la validité<sup>20</sup> ».

Les données recueillies tout au long de cette étude proviennent de plusieurs sources. Aussi, avons-nous effectué principalement des enquêtes orales auprès des personnes du port de Malabo dans le but de prendre connaissance du milieu portuaire et de glaner le maximum d'informations nécessaires.

La revue documentaire a également fait partie intégrante de notre recherche. À ce propos, nous avons exploité différents articles de journaux, des ouvrages et revues scientifiques, d'autres mémoires, des travaux divers et surtout des documents relatifs au thème. L'ensemble de ces données documentaires ont pu être obtenues au sein des bibliothèques, sur internet et dans des ouvrages généraux concernant le domaine portuaire.

## **II.1. LA REVUE DOCUMENTAIRE**

La revue documentaire permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

Cette partie est consacrée à l'inventaire des travaux et recherches antérieures relatives à ce thème.

---

<sup>19</sup>Edmond PALUKU MULIRO, IRS cours inédit G1 ISMGL Goma 2008 -2009, Page 4

<sup>20</sup>Eddy Lionel MBONGO, Master II en Relations Internationales option Marketing International 2012 «Renforcement du positionnement du port autonome de Douala face à la concurrence sous-régionale CEMAC»

Les aspects liés au concept portuaire et douanier ont fait l'objet de nombreux travaux dans le domaine du management par la communauté scientifique. Par contre, concernant la dématérialisation sont très peu les travaux qui traitent ce sujet et nous pouvons l'expliquer par le fait qu'elle est une discipline jeune.

Le nouveau concept (Systèmes d'Informations) a vu le jour avec l'émergence dans le quotidien, de l'informatique.

*« Les systèmes d'informations sont composés d'éléments divers (employés, ordinateur...) utilisant des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion. Ils peuvent en outre recevoir de ceux-ci des décisions destinées à leur émettre vers le système opérant de l'informations-interaction, c'est à dire qu'ils peuvent réagir sur le système opérant<sup>21</sup>».*

Ainsi se comprend la définition suivante du système d'information.

*« Le système d'information est l'ensemble des informations formalisables circulant dans l'entreprise et caractérisées par des liens de dépendance, ainsi que des procédures et des moyens nécessaires pour les définir, les rechercher, les formaliser, les conserver, les distribuer<sup>22</sup>».*

Le système d'information portuaire se traduit alors par le fait de « chercher à s'insérer dans cet environnement par le moyen des échanges d'informations et de relais entre ces systèmes et les acteurs locaux et comporte les systèmes d'informations internes et ceux externes<sup>23</sup>».

Pour **R. Randremanana et al. (2001)**, un SI peut être défini comme « *Un ensemble de données de nature diverse, structurées de façon à être gérées facilement et dont le point commun est d'être géo-référencées, c'est-à-dire être repérées dans l'espace, à l'aide de données informatique.* »

Nous retiendrons pour les besoins de notre étude la définition de **P. Givaudan (2009)** pour qui les Systèmes d'Information « *associent des composantes*

---

<sup>21</sup>Tout sur les Systèmes d'information Jean-François Pillou

<sup>22</sup>Système d'information (Gestion de l'information) par A.SEMOUD et A. LAYMY-Université Hassan II Mohammedia - Licence 2006

<sup>23</sup>TrainForTrade Certification de Gestion Moderne des Ports Module 5 (c) « Les Méthodes et outils de gestion» Page 20 ; 22

*matérielles, logicielles et humaines afin de définir et décrire un espace d'information, de le connaître, de le gérer et de prendre des décisions le concernant.* ». C'est un ensemble de données repérées dans l'espace structurées de façon à pouvoir en extraire commodément des synthèses utiles à la décision.

Selon **Bernard STOVEN**, Expert en facilitation des procédures du commerce et du transport, la facilitation :

- vise à réduire les coûts et les délais relatifs à l'exécution des transactions commerciales et des opérations logistiques qui s'y rapportent ;
- s'exprime au travers de recommandations en direction des Autorités et des Opérateurs, par exemple « la Convention FAL sur la Facilitation du trafic maritime international » de l'OMI ;
- l'objet d'une concertation à l'échelle universelle au sein des Nations Unies.

Les méthodes préconisées par la facilitation reposent essentiellement sur une :

- rationalisation des procédures et pratiques ;
- harmonisation des facilités ;
- normalisation du traitement et des échanges d'informations.

Ces méthodes reposent aussi sur une utilisation massive, mais intelligente et coordonnée des technologies de l'information et de la communication<sup>24</sup>.

Dans « *La Route du futur* » de **Bill Gates**, il prend des allures de prophétie. Le fondateur du géant informatique Microsoft avançait en 1995 qu' « *un jour viendra, pas si lointain où, vous pourrez mener vos affaires, étudier, explorer le monde et ses cultures, vous brancher sur n'importe quel spectacle, lier de nouvelles connaissances, faire les courses dans votre quartier, montrer des photos à des parents de province...sans quitter votre bureau et votre fauteuil*<sup>25</sup> ».

En effet, l'essentiel de l'impact de l'informatisation se trouve dans le fonctionnement d'une économie en réseau qui entraîne une mutation profonde

---

<sup>24</sup>Mariano GBEHA, ULCO-UCAO - Master II 2010, Implication du guichet unique portuaire dans la facilitation des opérations d'enlèvement des marchandises au port de Cotonou: cas de CAT Logistics Bénin

<sup>25</sup>Bill Gates, La Route du futur, Pocket, 1997. In Marc Mentré, La révolution Internet

dans tous les métiers, dans les entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs. Nous ne devrions donc pas parler de « nouvelle économie » qui pour certains, désigne les entreprises qui à partir de l'informatique vendent leurs services.

**Breuil et al. 2008** dits que les NTIC jouent, a priori, un rôle positif dans de nombreux domaines d'activité en matière de développement. Dans le domaine du BTP par exemple, les NTIC permettent de concevoir des bâtiments "intelligents", c'est à dire dotés d'un système de gestion énergétique assurant l'optimisation du chauffage, de la climatisation, de la lumière, etc.

Dans le domaine médical, l'introduction des NTIC permet aux médecins de procéder à distance à des consultations, ce qui réduit les déplacements physiques (**Duchêne et al, 2002; Breuil et al. 2008**). Il semblerait également que les NTIC contribuent positivement au développement de toutes les sociétés, dans la mesure où elles informent et sensibilisent aux problématiques en améliorent l'information.

Par exemple, des technologies d'identification par radiofréquence (**RFID**) sont capables d'indiquer pour chaque produit les émissions de gaz à effet de serre générées par leur fabrication, culture, emballage et transport (**Petit, 2009**).

Certains soutiennent que le passage vers une "société d'information", basée sur la dématérialisation, signifie que les industries consomment moins de ressources. (**Breuil, et al. 2008**). Parallèlement, les NTIC pourraient être considérées comme un moyen de sensibilisation et de mise en oeuvre d'une politique plus efficace (**Breuil et al. 2008**). Si elles sont bien employées, elles auraient des potentialités à promouvoir et à répondre aux objectifs du développement des entreprises.

D'autres (**Fuchs, 2008 ; Rhodhain et Fallery, 2010; Flipo et al. 2012**) critiquent fortement ces propos. Ces auteurs expliquent que le recours à la dématérialisation laisse croire que les TI permettent *inévitablement* d'économiser les ressources et de vivre dans un monde "propre". Cependant, il a été démontré qu'il s'agit plutôt d'un "mythe d'une société d'information durable" (**Fuchs, 2008**)<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup>01-AITDAOUD\_BOHAS-TICDD\_Revue\_de\_la\_littérature\_et-\_pistes\_de\_réflexion.pdf

**Sébastien SORIANO** dans sa publication apparue dans le journal le Figaro le 03-2012, il dit que la dématérialisation des documents va changer les habitudes et même si cela prendra du temps pour certains. Mais elle va simplifier les procédures et les échanges entre les entreprises et l'administration.

Et cela va aller vite car tant l'Etat que les entreprises y gagneront. Il ajoute que remplacer le remplissage d'un formulaire et son envoi par courrier postal par une vérification à l'écran et un envoi d'un simple clic, consistera pour les entreprises un avantage concurrentiel<sup>27</sup>.

(**Rémi Masson, 2007**), Quant à lui, la dématérialisation est aujourd'hui un élément important de réduction de coût pour de nombreuses entreprises. Les mises en place de solutions de GED sont désormais des projets d'envergure, qui modifient les habitudes de travail en automatisant un ensemble de tâches assez répétitives. Il est bon d'avoir un système qui archive et détruit automatiquement les documents obsolètes.

On obtient ainsi un gain de place stockage - physique dans les bureaux et virtuelle sur les disques - important (donc, encore une fois, une réduction des coûts)<sup>28</sup>.

Pour résumer tout cela, il est évident que chaque entreprise a des besoins bien spécifiques en terme de gestion de documents et de dématérialisation, mais l'accès à la donnée, l'enrichissement de l'information par des métadonnées, la gestion de processus par les workflows et l'archivage sont des éléments indispensables à prendre en compte lors du choix d'une solution.

## **II.2. LA COLLECTE DES DONNEES**

Notre enquête a pour objectif la mobilisation des données nécessaires à la vérification des hypothèses précédemment formulées. Pour révéler le savoir tacite à l'œuvre dans la rédaction de ce mémoire, une combinaison de deux (2) méthodes de collecte des données a été retenue.

---

<sup>27</sup><http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2012/03/12/09007-20120312ARTWWW00526-la-dematerialisation-simplifie-toujours-plus-la-vie-des-pme.php>

<sup>28</sup><http://www.journaldunet.com/solutions/expert/17328/la-dematerialisation---les-bonnes-questions-pour-faire-le-bon-choix.shtml>

Il y a d'abord celle qui a fait l'objet des techniques sur la recherche (étude documentaire ou secondaire) qui nous a permis de parcourir un ensemble d'ouvrages ainsi que des sites internet qui nous ont été importants pour enrichir le présent travail.

Et puis l'étude quantitative, comme dans tout travail de recherche il faut qu'il y ait un fil conducteur pour guider la recherche. Ainsi donc, nous nous sommes exclusivement inscrit dans une étude qualitative et quantitative avec l'usage d'un guide d'entretien et d'un questionnaire que nous avons effectué auprès du responsable des opérations portuaires ainsi qu'aux différents salariés du port de Malabo, sélectionnés par convenance, c'est-à-dire par rapport à leur disponibilité.

### **II.2.1. LE CADRE DE L'ENQUÊTE**

Nous avons choisi comme cadre de la réalisation de nos enquêtes, la ville de Malabo. Cette ville est choisi compte tenu :

- du fait qu'elle abrite le port de Malabo et que toutes les activités afférentes s'y déroulent ;
- de la forte concentration de la population ;
- du temps et des moyens limités dont nous disposons.

### **II.2.2. LA NATURE DE L'ENQUETE**

La vérification des hypothèses que nous avons formulées nous a obligés à effectuer deux (2) types d'enquêtes : une enquête hiérarchique à caractère qualitatif réalisée à l'endroit du responsable des opérations portuaires à partir d'un guide d'entretien (annexe n°2) et une autre à caractère de perception et de valorisation des activités portuaires par les employés.

Compte tenu des caractéristiques de la population mère, cette deuxième enquête est faite par sondage, à partir d'un questionnaire à l'attention des utilisateurs du secteur portuaire.

### **II.2.3. L'ECHANTILLONNAGE**

L'échantillon de notre étude a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et surtout compte tenu des contraintes auxquelles nous sommes soumis (temps, moyens financiers, matériels limités et disponibilité des personnes interrogées).

À cet effet nous avons choisi de limiter la taille de notre échantillon au nombre d'agents opérants dans le port de Malabo compte tenu de leur disponibilité.

#### **II.2.4. LE CENTRE D'INTERET DU QUESTIONNAIRE**

Pour vérifier que le questionnaire d'enquête est facilement accessible à tous les enquêtés et que son administration ne posera pas d'importants problèmes de compréhension, il a été vérifié, validé et contrôlé sous la direction de notre encadreur.

Les remarques, les conseils suggérés par ce dernier ont été pris en considération pour l'élaboration de la version finale de l'instrument qui a été envoyé en échantillon.

Les différentes questions qui ont fait l'objet de l'enquête interne et externe permettront de collecter des informations susceptibles de nous aider à :

- identifier les véritables causes de l'absence d'un système d'informatisation au PDM;
- cerner les raisons qui sous-tendent le manque d'un réseau d'informatisation au domaine portuaire ;
- identifier les difficultés lie à l'absence d'un système de dématérialisation dans le PDM;
- montré le dynamisme ainsi que l'efficacité du port en mettant en place un système du guichet unique...

#### **II.3. LES TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT**

Les données recueillies à l'aide d'une enquête par questionnaire n'ont pas de signification en elles-mêmes. Elles ne peuvent servir qu'après un traitement qui permet de faire une bonne analyse des données en vue de répondre de façon précise aux différentes questions soulevées par ce travail.

Le traitement des données consiste à mettre sous forme exploitable les données recueillies au cours de l'enquête afin de faciliter l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses de recherche.

#### **II.4. LES DIFFICULTES RENCONTREES**

La rédaction du mémoire ne s'est pas faite sans difficultés. Parmi les nombreuses difficultés rencontrées, il est à souligner quelques difficultés théoriques et des difficultés pratiques.

Les difficultés théoriques rencontrées concernent la phase préparatoire : de la construction du sujet à la rédaction du mémoire elle-même. La formulation d'un sujet assez précis, concis et pertinent fut une rude épreuve.

S'agissant des difficultés pratiques, le sujet ayant rapport au port, il a été difficile de se déplacer jusqu'à Malabo car les moyens de transport étant trop chers et puis vu l'absence d'un système informatisé, il nous a été difficile de retracer l'histoire ainsi que la structure du port depuis ses origines jusqu'à nos jours. Malgré les efforts que le gouvernement est en train de consentir, il y a encore des efforts à fournir au niveau de l'administration portuaire de Malabo.

Vu la distance qui nous sépare du lieu de notre étude c'est-à-dire le PDM, il nous a été impossible d'être sur place pour suivre quotidiennement l'évolution de notre questionnaire auprès de la population cible ce qui traduit le faible taux des personnes interrogées.

S'agissant du mandataire, il n'était toujours pas disponible à rencontrer les personnes concernées par notre étude. Parallèlement à cela, il y avait certaines personnes qui refusaient de répondre à ce questionnaire du fait de notre absence physique et craignaient les conséquences d'une mauvaise utilisation de leurs réponses.

Mais comme le dit l'adage, « *l'insistance finit par porter ses fruits*<sup>29</sup> » on a fini par avoir des réponses à nos problèmes grâce aux personnes se trouvant au pays qui nous ont permis de réaliser ce travail ; l'internet avec les différentes pages web parlant plus au moins du port de Malabo.

---

<sup>29</sup>[michel.buze.perso.neuf.fr/lavache/expression\\_expressions\\_francaises.htm](http://michel.buze.perso.neuf.fr/lavache/expression_expressions_francaises.htm)

La durée de l'enquête qui a été de Janvier à Juin explique bien nos difficultés rencontrées pour avoir accès à ces données.

## *DEUXIEME PARTIE*

### *LE DIAGNOSTIC DU PORT DE MALABO*

#### **CHAPITRE I : PRESENTATION GENERAL DU PORT DE MALABO**

Il est important dans un premier temps de présenter l'objet de l'étude ainsi que les acteurs intervenants afin de comprendre leurs actions et l'environnement dans lequel ils évoluent. Cette partie nous permettra par la suite d'entrer dans le vif du sujet avec l'organisation du port de Malabo et tout ce qui tourne autour.

Le port de Malabo est l'un des plus grands ports de la Guinée Equatoriale qui, suite à sa réforme et sa modernisation, dispose aujourd'hui d'un bon niveau de réception des navires et de l'accomplissement de son rôle dans l'économie nationale.

### **I.1. LA PRESENTATION DU PORT DE MALABO**

Ayant son siège derrière l'hôtel Bahia de Malabo en face du bâtiment du parlement de Malabo, le PDM définit sa vision comme voulant être : « *le pôle de référence au cœur du Golfe de Guinée* ». Créé par décret d'application n° 80/103 du 5 février 1980 de la loi cadre n° 79/019 par le gouvernement dans sa politique de la réforme portuaire, le PDM est doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Le port de Malabo, par ailleurs situé en plein cœur du Golfe de Guinée à 3.75° de latitude Nord et 8.783° de longitude Est, est relié à la mer par un cheval d'accès de 50<sup>Km</sup>. Sa petite taille en fait aussi un gros fournisseur de ressource énergétique, pétrole, gaz naturel et bois principalement. Cette position stratégique lui permet donc de jouer un rôle essentiel pour son propre économie ainsi qu'aux économies des pays voisins : le Nigéria et le Gabon par exemple.

Outil moderne utile au développement de l'économie Equato-guinéenne et instrument de coopération sous-régionale et internationale, le PDM assure plus de 60% des échanges extérieurs de la Guinée Equatoriale et une partie importante du commerce aussi bien intérieur qu'extérieur.

**Figure N°1 : le Port de Malabo**



Sources : <http://www.google.sn>

## I.2. L'HISTORIQUE

L'exploitation du port de Malabo a une origine lointaine ; en effet, les premières activités du port de Malabo remontent à la fin du XV<sup>ème</sup> siècle avec la période coloniale. L'année 1469 est marquée par le début des échanges commerciaux c'est-à-dire l'exploration de la zone du Golfe de Guinée par les occidentaux (Portugais) et le port de Santa Isabel (aujourd'hui Malabo)<sup>30</sup>.

Les britanniques et les espagnols vont donc successivement exploiter celui-ci avec un souci d'amélioration de sa capacité jusqu'à l'indépendance de la Guinée Equatoriale (en 1968) où l'Etat va reprendre la gestion du port.

La loi de 1981 transforme la Direction des Ports et voies navigables (héritée de la colonisation) en Office National des Ports de Guinée Equatoriale (ONPGE). Au bout de deux (2) décennies, l'ONPGE montrait ses limites face aux avancées du transport maritime et est soumise actuellement à une profonde réforme. C'est ainsi que la loi du 24 Décembre 1999 définit les nouveaux contours du secteur portuaire et la nouvelle configuration des ports du pays. La loi du 15 Juin 2000 mettant fin à l'Office National des Ports de Guinée Equatoriale, crée l'Administration Portuaire de Guinée Equatoriale qui regroupe les ports de Malabo, Bata, Luba, K5 et Annobon. Chacun de ces ports étant contrôlé par l'Autorité Portuaire Nationale.

La nouvelle autorité étant chargée entre autres de l'élaboration et du contrôle de l'application des nouvelles normes internationales de sécurité et de la police portuaire. Les Cinq (5) organismes portuaires suscités ont quant à eux des

---

<sup>30</sup>[http://fr.wikipedia.org/wiki/Guin%C3%A9e\\_%C3%A9quatoriale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Guin%C3%A9e_%C3%A9quatoriale)

prérogatives de gestion et de promotion de leurs circonscriptions respectives ; ce qui est le cas du port de Malabo.

Aujourd'hui, **L'Agence spéciale Tanger-Méditerranée (TMSA)** pourrait décrocher la gestion exclusive des ports de la Guinée équatoriale, dont celui de Malabo et Bata. Si cela se confirme, elle devra «assurer la gestion des ports pour le compte de l'Etat et de l'Agence d'exploitation des ports». A part l'assistance technique, le volet promotion et commercialisation sera également pris en charge. Ce contrat implique aussi l'encaissement des redevances et autres taxes portuaires<sup>31</sup>

Grâce à cette réforme portuaire, la TMSA serait doté de moyens institutionnels qui traduisent au demeurant son ambition explicite : offrir des services de qualité, concéder des activités et accroître ses performances.

C'est ainsi que les missions principales du PDM se résument à :

- accueillir les navires et les marchandises ;
- fournir une plate-forme logistique et de distribution aux entreprises ;
- assurer la gestion et la promotion de la place portuaire de Malabo ;
- promouvoir l'intégration sous-régionale ;

### **I.2.1. LES MISSIONS DU PORT DE MALABO**

La gestion, la promotion et le marketing du port de Malabo sont assurés par le département concerné dudit port. A ce titre il est chargé :

- de la coordination générale des activités portuaires ;
- de l'assistance et l'accueil des navires ;
- des travaux d'équipement, d'extension, d'entretien dudit port, ainsi que de la création et de l'aménagement des zones industrielles portuaires ;
- de la gestion, de la maintenance et du renouvellement des équipements portuaires qui lui sont affectés ;
- de la sécurité et de la police des opérations d'exploitation portuaire;
- de la maîtrise d'ouvrage des travaux confiés aux entreprises spécialisées, y compris le dragage ;

<sup>31</sup><http://www.leconomiste.com/article/tmsa-decroche-la-gestion-des-ports-en-guinee-ecuatoriale#sthash.8coenQxE.dpuf>

- de la promotion de la place portuaire ;

### **I.2.2. LE CADRE JURIDIQUE DU PORT DE MALABO**

Le port de Malabo est érigé en société nationale par la loi N° 42/60 du 15 Juin 2000. Ce statut confère au port de Malabo, outre l'autonomie financière une liberté d'action et une capacité d'adaptation à toute modification de l'environnement.

Les mutations intervenues dans le secteur des transports maritimes et la situation de concurrence interportuaire sous régionale ont incité les autorités à changer le statut d'établissement public qui régissait le port de Malabo en société nationale. Il dispose d'un capital social de trois (3) milliards de FCFA qui a été porté à huit (8) milliards de FCFA par décision du conseil d'administration réuni le 3 septembre 2007.

Le port de Malabo est administré par un conseil d'administration et une direction générale. Ce conseil est composé de dix (10) membres. Il statue sur les grandes orientations de politique générale de la société.

Le Directeur Général, nommé par décret présidentiel, assure la gestion de l'outil portuaire et de ses dépendants.

### **I.3. LES SERVICES FOURNIS PAR LE PORT DE MALABO**

Il s'agit ici des différents services qu'offre le port de Malabo aux utilisateurs :

- **Les services aux navires et aux marchandises** : le port de Malabo offre 24h/24 une gamme de services professionnels concourant à l'accueil des navires et au transit de marchandises.

Six (6) pilotes capitaines et quatre (4) pilotes capitaines d'amarrage, deux (2) remorqueurs, des entreprises d'entretien et réparation maritime et un (1) équipement de bouches électriques, d'hydrocarbures et d'eau portable à tous les quais.

Divers prestation tel que : récupération des ordures, transport par camionnage de courte et de longue distance, d'avitaillement, etc.

- **Les services de sécurité:** le port a renforcé les mesures de sécurité existantes en ce qui concerne les installations portuaires conformément aux dispositions du code de la douane sur la sécurité.

Le code a pour objet de renforcer d'une part la sûreté des installations portuaires et celle des navires et d'autre part la sûreté de l'interface port/navire. Le code a été élaboré pour lutter contre les actes illicites comme le terrorisme, la piraterie et le sabotage, le vol, les passagers clandestins et le trafic de stupéfiants.

Le port de Malabo assure la sécurité des navires, des marchandises et des personnes :

**1. Pour les navires :**

- la mise en place d'un dispositif de radars d'approches fonctionnels ;
- renforcement des capacités de la vigie portuaire ;
- surveillance 24h/24 du plan d'eau au moyen de la télésurveillance et de la patrouille ;

**2. Pour la marchandises**

- accès restreint des zones évaluées sensibles à forte densité d'entreposage ;
- gardiennage obligatoire des marchandises en attente sur le domaine portuaire ;
- inspection particulière pour le gardiennage des marchandises dangereuses par les forces de sécurité (gendarmerie...);

**3. Pour les personnes**

- mesure de protection spéciales pour l'accès au niveau de certaines zones;

#### **I.4. L'EXPLOITATION DU PORT DE MALABO**

L'exploitation de l'outil portuaire est assurée par l'administration du port de Malabo, cependant une bonne partie des activités est confiée aux sociétés privées suivant une autorisation d'exerce (agrément) délivrée par le ministre de tutelle.

La direction de l'exploitation du port de Malabo est responsable de :

- la réparation des grands trafics ;

- la gestion des hangars et terre pleins ;
- l'attribution des surfaces portuaires ;
- le contrôle des occupations et le respect des cahiers des charges ;
- l'application des règles d'usage des facilités portuaires ;
- l'organisation des circulations ;

En matière de police technique, sous les ordres de l'autorité portuaire, ou de son représentant, le commandant de port est responsable de la sécurité technique concernant :

- la navigation ;
- la manutention et l'entreposage des marchandises ;
- la prévention et la lutte contre les incendies ;
- lutte contre la pollution ;
- le sauvetage ;

En outre il coordonne les activités :

- de la gendarmerie maritime du port (sécurité)
- de la police spéciale du port ;
- du service de santé du port ;

Avant l'entrée des bateaux dans l'enceinte portuaire, leurs capitaines devront adresser à la capitainerie vingt quatre (24) heures à l'avance un message donnant leur prévision d'arrivée à la bouée d'atterrissage.

Ce message devra préciser :

- le nom du bateau, son tonnage, sa longueur et sa largeur ;
- la date et l'heure d'arrivée (GMT) ;
- le tirant d'eau maximum du bateau à son arrivée sur rade ;
- la nature et le tonnage des différentes matières et cargaisons dangereuses transportées ;
- les passages en transit et débarquement ;
- les avaries éventuelles du bateau, de ses appareils ou de la cargaison
- Un message rectificatif doit être envoyé en cas de changement.

La capitainerie du port peut interdire l'accès au port aux bateaux dont l'entrée serait susceptible de compromettre la sécurité, la conservation ou la bonne exploitation des ouvrages portuaires.

L'accès au port doit être subordonné à la visite préalable d'un expert agréé par le directeur général du port, qui peut déléguer ses pouvoirs au commandant du port.

## **CHAPITRE II : LE PRE – DEDOUANEMENT DES MARCHANDISES AU PORT DE MALABO**

Le pré-dédouanement est effectué conformément à la procédure de dédouanement normale. Le pré-dédouanement est une procédure de mainlevée rapide qui autorise la facilitation commerciale dans le fait que cette déclaration peut être soumise à la douane et être traitée avant l'arrivée de marchandises.

### **II.1. LA CONDUITE ET LA MISE EN DOUANE PAR VOIE MARITIME**

La loi douanière stipule que tout importateur ou exportateur doit conduire et présenter ses marchandises à un des bureaux de douane.

Pour accomplir cette obligation, le code des douanes prévoit un ensemble de formalités à satisfaire, sous peine de sanctions. Certaines de ces formalités sont exigées avant l'arrivée des marchandises au bureau de douane, d'autres dès qu'elles y sont parvenues :

- les premières sont relatives à la conduite des marchandises en douane ;
- les secondes concernent la mise en douane c'est-à-dire qu'elles permettent à l'administrateur de prendre régulièrement les marchandises en charge ;

Elle donne lieu au dépôt d'une déclaration sommaire par le transporteur sauf réexportation immédiate sans que la marchandise n'ait quitté la surveillance douanière, la déclaration sommaire donne suite à une déclaration en détail qui assigne à la marchandise un régime douanier « définitif » et fournit tous les éléments qualitatifs et quantitatifs nécessaires à l'application des droits et taxes de douane.

### **II.1.1. LA CONDUITE EN DOUANE**

La conduite en douane des marchandises consiste à les diriger sur un bureau ou poste de douane pour garantir l'accomplissement de cette obligation, le code des douanes prévoit un ensemble de formalités à satisfaire sous peine de sanctions. Dès leur arrivée dans la zone maritime du rayon des douanes, les marchandises doivent être inscrites sur un manifeste sur l'état général de la cargaison du navire. Le manifeste est signé et daté par le capitaine du navire et doit indiquer :

- la nature des marchandises ;
- la nature et le nombre des colis ;
- leurs marques et numéros ;
- leurs lieux de chargement et de destination ;

Ce document doit obligatoirement faire figurer les marchandises sous leur véritable dénomination, par nature et par espèces, avec les indications suffisantes pour établir leur apparence à l'espèce ou à la qualité.

### II.1.2. LA MISE EN DOUANE

Mettre en douane des marchandises consiste à les déclarer de façon sommaire pour permettre au service des douanes de les prendre en charge en prévision d'une déclaration en détail ultérieure ou d'une réexportation. Cette formalité est accomplie dès l'arrivée des marchandises sur les lieux où s'exerce le contrôle douanier.

L'obligation de mettre en douane les marchandises transportées ressort des dispositions de l'article 48 du code des douanes : « dans les 24 heures de l'arrivée du navire dans le port, le capitaine doit déposer au bureau de douane à titre de déclaration sommaire<sup>32</sup>».

### II.1.3. LES TERMINAUX Á CONTENEURS

Les terminaux conteneurs sont destinés aux marchandises transportées par voie maritime et qui ne sont pas encore dédouanées.

Le transfert de conteneur de l'enceinte portuaire au terminal se fait sous le couvert d'un bon de transfert délivré par le service des douanes. La demande de transfert est formulée par le consignataire et comporte quatre (4) documents différents répartis comme suit :

- un (1) est destiné à la brigade ayant assuré le contrôle du débarquement;
- deux (2) sont destinés, l'un à l'exportateur du terminal et l'autre au service de brigade chargé de contrôle de la sortie de l'enceinte portuaire;
- et le quatrième est destiné au service brigade chargé du terminal conteneur;

Elle sont enregistrée par le bureau de douane et prise en charge sous l'autorisation du chef du dit bureau par ailleurs, le bon de transfert est toujours accompagné de deux (2) copies de manifeste du conteneur dont l'un est remise à l'exploitant du terminal et l'autre à la brigade des douanes du dit terminal.

Ainsi, à l'arrivée, la brigade procède à la reconnaissance de l'intégrité des plombs et s'assure de la concordance des énonciations du transfert de conteneur. Elle

---

<sup>32</sup>il peut arriver que des marchandises conduites puis mises en douane ne soient pas immédiatement déclarées donc elle seront dans ce cas placées en magasin ou aire de dédouanement ou en terminal conteneur.

émet des réserves en cas de rupture ou d'absence de plombs, de déficits ou d'excédent de colis de manque de concordance entre les éléments d'identification des colis et les énonciations du manifeste du conteneur.

Le délai de séjour des marchandises en terminal conteneur est de vingt (20) jours à compter de la date d'enregistrement du bon de transfert.

Un délai de prorogation égale au (1/4) du délai légale peut être accordé en cas de besoin à condition de formuler la demande vingt quatre (24) heures avant l'expiration du délai légale.

## **II.2. LE DEDOUANEMENT PROPREMENT DIT**

Il est composé de quatre (5) phases :

- le pote de détail ;
- l'établissement de la déclaration en détail ;
- la vérification de la déclaration en détail ;
- la liquidation et l'acquittement des droits et taxes ;
- l'enlèvement des marchandises ;

## **II.3. LA DECLARATION EN DETAIL DES MARCHANDISES**

La déclaration en détail est un acte juridique par lequel le déclarant assigne un régime douanier à la marchandise et s'engage à se conformer à la réglementation régime.

Mais avant le déclarant doit relever les informations supplémentaires sur la marchandise débarquée en établissant des documents suivants :

- le connaissance maritime ;
- la note de détail;
- la facture commerciale;
- l'ordre de transit ;
- la déclaration préalable d'importation (DPI) ;
- l'attestation de vérification ;
- le certificat d'origine ;
- la liste de colisage;

- l'autorisation d'importation de certains produits;
- la police d'assurance ;
- le certificat sanitaire ;
- le certificat phytosanitaire;
- le certificat de qualité;

### **CHAPITRE III: LES ACTEURS INTERVENANTS AU PORT DE MALABO**

Le port de Malabo est composé d'une panoplie d'acteurs et d'intervenants dont les missions sont particulières, assurent l'acheminement des marchandises et des personnes.

Dans ce chapitre, il s'agira notamment de définir les structures chargées d'assurer les opérations nécessaires au passage des navires, des personnes et des marchandises.

#### **III.1. L'ADMINISTRATION PORTUAIRE DE MALABO**

L'Administration Portuaire de Malabo (APM) est l'autorité chargée de la mise en valeur du site du port de Malabo dans le cadre de la politique générale établie par le Gouvernement Equato-Guinéen. Le port est un vecteur de développement économique global de l'Etat. L'institution chargée d'assurer la bonne exécution de cette politique en Guinée Equatoriale s'appelle l'Administration Portuaire de Malabo.

C'est l'importance de la mission qui l'est confiée qui l'impose ce statut d'autonomie. Ainsi, l'Administration Portuaire de Malabo a le devoir de bien exploiter les installations portuaires, de réaliser les travaux d'entretien, éventuellement créer et aménager des zones industrielles. Bref, c'est à lui qu'incombe le développement global du Port.

Outre l'Administration Portuaire de Malabo chargé de la gestion et de l'entretien des installations portuaires, de l'entrée et de la sortie des navires, de la gestion du domaine portuaire ainsi que de la coordination des activités du PDM, plusieurs autres acteurs sont présents sur la plate forme portuaire.

### **III.2. LES SOCIETES DE MANUTENTION PORTUAIRE**

Ce sont de sociétés qui jouent un rôle très important dans les opérations de chargement et de déchargement, d'entreposage et de livraison des marchandises au port de Malabo.

Ces dernières années ont été marquées par une révolution du transport conteneurisé, ce qui ne cesse de faire accroître ce trafic. **MAC-GUINEA** qui a été pendant longtemps, la détentrice du monopole de la manutention au Port de Malabo a vu l'arrivée des autres sociétés.

Ainsi, avec l'ouverture du secteur de la manutention des conteneurs aux opérateurs privés, trois (3) Sociétés de manutention opèrent actuellement au Port de Malabo, il s'agit notamment :

- de MAC-GUINEA;
- de VUELTA AMAR ;
- et de BESORA;

### **III.3. LES DOCKERS**

Selon le rapport de la commission internationale de travail du BIT (2002), on entend par docker, tout travailleur occupé tant à terre qu'à bord des navires à la manutention des marchandises dans un port. Cependant, la commission laisse le libre choix à chaque pays d'appréhender la notion de docker selon ses législations ou les pratiques nationales, notamment les conventions collectives.

Au PDM le docker, est considéré comme un ouvrier qui, grâce à sa puissance et sa capacité physique, pourra charger et décharger des colis. Pour le commun des mortels, exercer le métier de docker au PDM, c'est exécuté uniquement des tâches de subalternes.

Les dockers sont donc vus comme étant des vils individus sans qualification, négociant leur force physique contre des pièces sonnantes. Ils sont recrutés par le service de la main d'oeuvre portuaire et sont chargés au niveau des sociétés de manutention de remplir toutes les fonctions relatives au métier portuaire.

Ils sont employés pour les chargements et déchargements des marchandises à quai comme à terre, et sont commis aux tâches de positionnement des conteneurs sur les camions ou les engins de transfert vers les parcs, ils s'occupent des opérations d'arrimage et autres. Ils sont au nombre de 100 dont 26 professionnels et 74 occasionnels.

Les dockers professionnels, sont des employés permanents tandis que les occasionnels quant à eux, sont sollicités pour l'exécution des tâches ponctuelles en cas d'un flux important de trafic. Ils travaillent selon 2 vacations de 12h chacune.

### **III.4. LA DIRECTION DES DOUANES ET DES TAXES**

Elle est chargée de l'application des dispositions relatives au Code des Douanes et perçoit pour le compte de l'Etat, les différents droits et taxes, dans le cadre des opérations de dédouanement des marchandises embarquées, débarquées ou en transbordement au port de Malabo. Elle joue un rôle très important dans le processus de dédouanement des marchandises.

L'accomplissement des formalités douanières au port de Malabo dépend du régime douanier sous lequel la marchandise est placée. Mais la procédure suivante est obligatoire. Il s'agit de :

- saisie et affectation du numéro à la déclaration ;
- apurement : vérification de la conformité des caractéristiques de la marchandise dans le manifeste ;
- liquidation : l'Inspecteur de douane donne son avis selon la recevabilité de la déclaration ;
- le paiement qui s'effectue à la caisse ;
- retour auprès de l'Inspecteur, liquidateur pour l'obtention de bon à enlever (BAE) ;
- obtention des cachets du Chef de Brigade du dépôt pour exemption.

Notons que les marchandises en transit sont exonérées des droits et taxes de douane.

### **III.5. LES CONSIGNATAIRES DES NAVIRES**

Ils représentent les intérêts des armateurs et accomplissent en leurs noms, les formalités nécessaires à l'accostage et à l'appareillage des navires.

Le consignataire du navire doit déposer auprès des autorités portuaires :

- le manifeste du navire ;
- la demande d'entrée et de sortie du navire pour les besoins de pilotage, d'amarrage, de remorquage et de ravitaillement.

Ils procèdent également à la délivrance des marchandises embarquées ou débarquées à travers l'établissement des bulletins d'embarquement ou des bons délivrés à l'issue de l'échange des connaissements présentés par les opérateurs importateurs.

L'organe maritime procède à la correction des manifestes s'il y a lieu, assure le transport de l'équipage du navire à l'hôpital en cas de maladie et doit résoudre tous les problèmes auxquels le navire serait confronté au port de Malabo.

### III.6. LE TRANSITAIRE OU LE COMMISSIONNAIRE AGREE EN DOUANE

Ils accomplissent les formalités administratives relatives à l'enlèvement ou à l'embarquement des marchandises au port de Malabo. Ils sont au nombre de cinq (5) à savoir : **Besora, Asemar, Sotrancoge, Caliente, Agetransa et Mac Guinea**<sup>33</sup>.

Ils sont habilités à accomplir pour le compte de leurs mandants sur la base d'un agrément délivré par le Comité Consultatif National, les formalités de douane concernant la déclaration en détail des marchandises.

Ils doivent veiller également à l'acheminement des marchandises à destination dans de bonnes conditions.

Le commissionnaire agréée en douane se charge de faire les formalités requises :

- échange de connaissance ou remise documentaire au niveau du consignataire ;
- saisie et introduction de déclaration ;
- paiement des droits, de l'attestation de réservation de cale et de la commission sur fret au bureau désigné;
- introduction des documents de facturation au PDM et au manutentionnaire privé;
- obtention de divers cachets de douane après paiement ;
- enlèvement de la marchandise et livraison au réceptionnaire final de l'activité.

---

<sup>33</sup>MEMO GUIDE MOCI: les pratiques de dédouanements, page n° 89

*TROISIEME PARTIE*

*LE CADRE ANALYTIQUE*

## **CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ETUDE**

Les chapitres précédents nous ont permis de définir et de mieux cerner les différents concepts de l'étude que nous menons, entre autres les critères de la dématérialisation ainsi que les procédures de dédouanement des marchandises. Tous ces éléments présentés, nous permettront de mener une étude expérimentale qui consistante à collecter des données, à déterminer un échantillon puis à appliquer une méthode scientifique.

Cette étude entend apporter aux décideurs du Port de Malabo, ainsi qu'à leurs partenaires, un cadre analytique d'appui pour évaluer l'impact de la dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises au sein de leur entité.

L'intérêt pratique de ce cadre réside dans les orientations qu'il propose pour la

fixation des priorités pour la mise en place d'un système informatiser dans les services du port et puis à l'élaboration de stratégies de planification visant à renforcer les initiatives en direction des objectifs à atteindre pour tous.

## **I.1. LA PRESENTATION DE L'EFFECTIF INTERROGE**

Tout au long de cette troisième partie, il sera question de présenter, analyser et interpréter les résultats obtenus à l'aide du guide d'entretien et du questionnaire administré au responsable des opérations portuaire et aux personnes chargées d'accomplir les formalités de dédouanement au PDM, pour pouvoir procéder à la vérification des hypothèses de notre travail. Et enfin nous formulerons quelques recommandations pour le port de Malabo ainsi que pour les utilisateurs, etc.

### **I.1.1. L'ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

Nous avons combiné les démarches documentaires et quantitatives dans notre travail.

L'approche documentaire permet de nous fonder d'abord sur les techniques fondées sur la recherche ; ce qui nous a amené à parcourir un ensemble d'ouvrages par la revue littéraire ainsi que des sites internet.

Par contre, l'approche qualitative par un guide d'entretien et l'approche quantitative par un questionnaire nous a permis un accroissement des échantillons et des mesures plus concrètes des indicateurs. La complémentarité de ces deux (2) approches a constitué une certaine garantie pour la fiabilité des résultats.

Nous nous sommes rapprochés du responsable des opérations portuaires afin de conceptualiser le dit guide d'entretien, c'est-à-dire en tenant compte de la réalité, de la culture, des pratiques, des hommes et des femmes de l'entreprise. Il était nécessaire que le guide d'entretien soit facile à comprendre et simple à remplir. Dans notre démarche, nous avons privilégié les questions ouvertes.

S'agissant du questionnaire, plusieurs séances nous ont permis d'arrêter un questionnaire provisoire qui a été par la suite validé par notre encadreur et accepté par le responsable des opérations portuaires.

Après quoi, celui-ci a été administré aux agents chargés des formalités de dédouanement des marchandises. Pour ce faire, une méthode a été retenue:

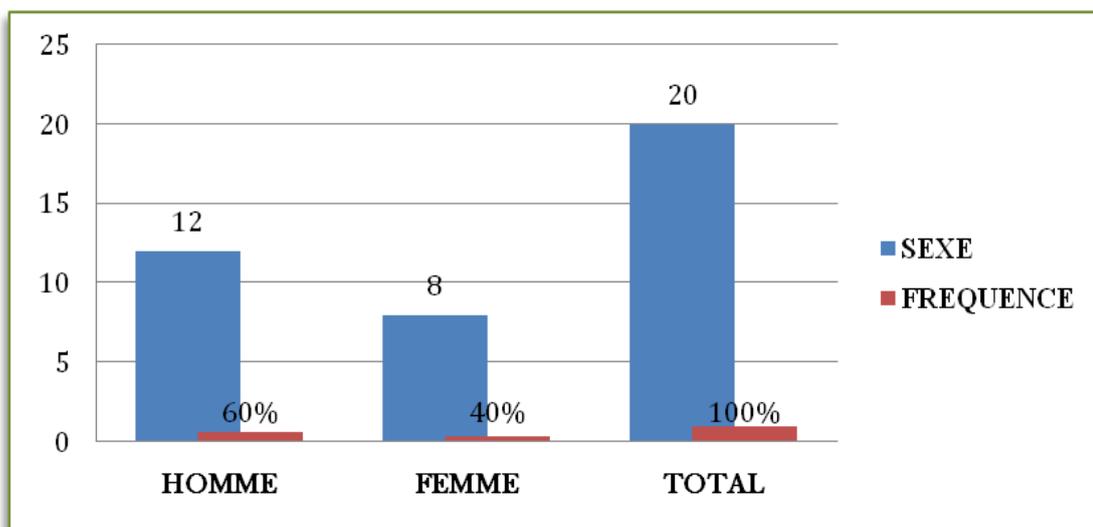
- Celle dite auto-administrée où le questionnaire a été déposé et laissé à l'enquêter, pour qu'il prenne le temps de le remplir et de nous le faire parvenir plus tard. Le choix de cette méthode, a tenu à la facilitation de l'enquêter. Un accent a été mis sur l'anonymat des répondants, afin de s'assurer de la pertinence des réponses. Nous avons de ce fait retenu un échantillon de (20) agents qui sont chargés d'accomplir les formalités de dédouanement au PDM.
- Cet échantillon est certes représentatif en raison de la taille de la population. Toutefois notre choix s'explique par le fait que notre situation d'étudiant ne nous a pas permis de mobiliser les ressources nécessaires à cet effet. C'est donc plus une étude exploratoire qu'approfondie que nous avons réalisée.

Pour vérifier nos hypothèses, il était nécessaire d'interpréter les résultats obtenus lors de la collecte des données.

Notre échantillonnage s'est centré sur trois (3) principales variables explicatives qui sont :

- Le sexe
- La catégorie S/P
- Et l'ancienneté

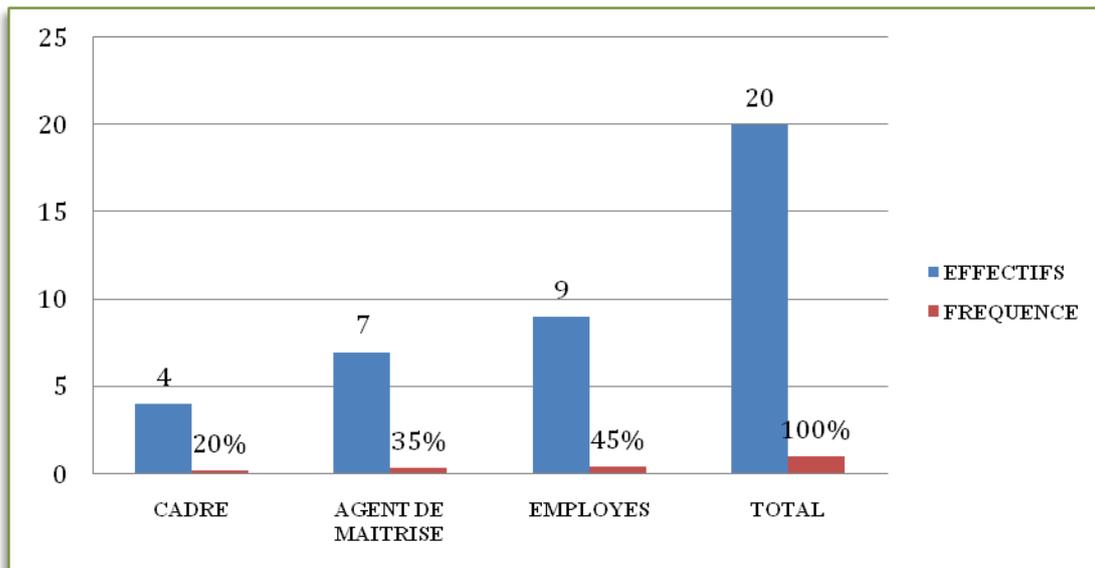
**Figure 2: Identification des enquêtés**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

En nous basant sur ce tableau, nous constatons que : 60% des enquêtés sont de sexe masculin tandis que 40% est du sexe féminin. Cette répartition montre que dans le port de Malabo, le sexe masculin est plus présent pour l’accomplissement des procédures de dédouanement que le sexe féminin.

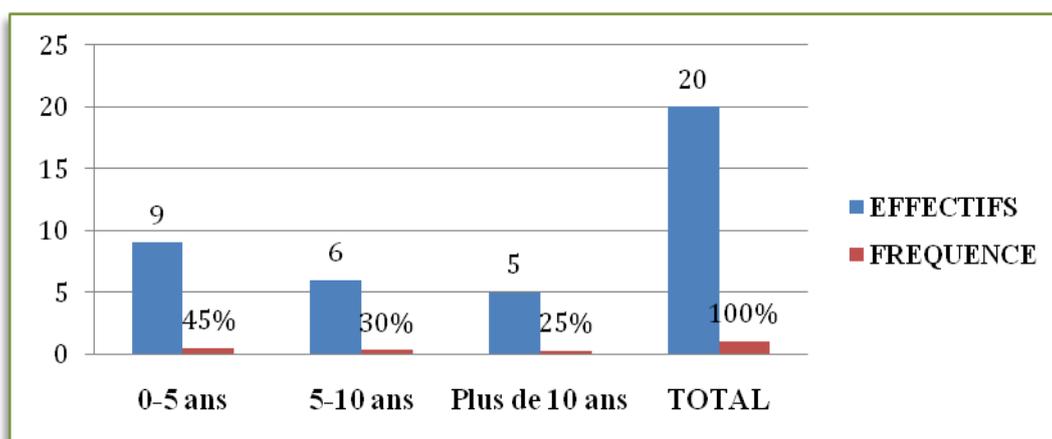
**Figure 3 : Identification des répondants par poste occupé et par expérience**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

Au regard de ce tableau, on remarque que 20% des enquêtés sont des cadres, 35% sont des agents de maîtrise et que 45% des employés.

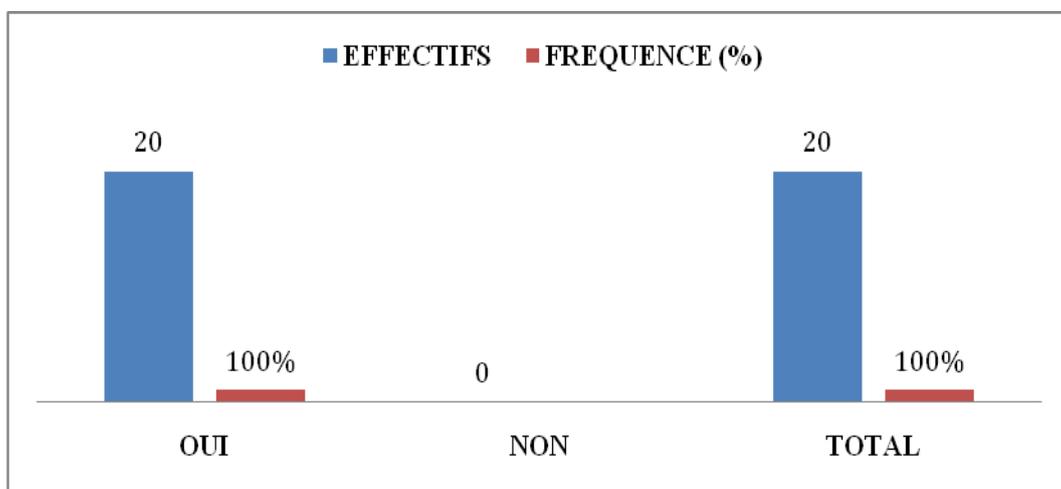
**Figure 4: Identification des répondants par ancienneté**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

Au vu de ce tableau, nous voyons que 45% des enquêtés ont une expérience comprise entre 0 et 5 ans, 30% des enquêtés ont une expérience comprise entre 5 et 10 ans et que 25% des enquêtés ont une expérience de plus de 10 ans. Ce résultat paraît très important parce qu'il peut affecter la perception de l'agent de maîtrise et de l'employé du fait qu'ils sont plus concernés aux formalités douanière.

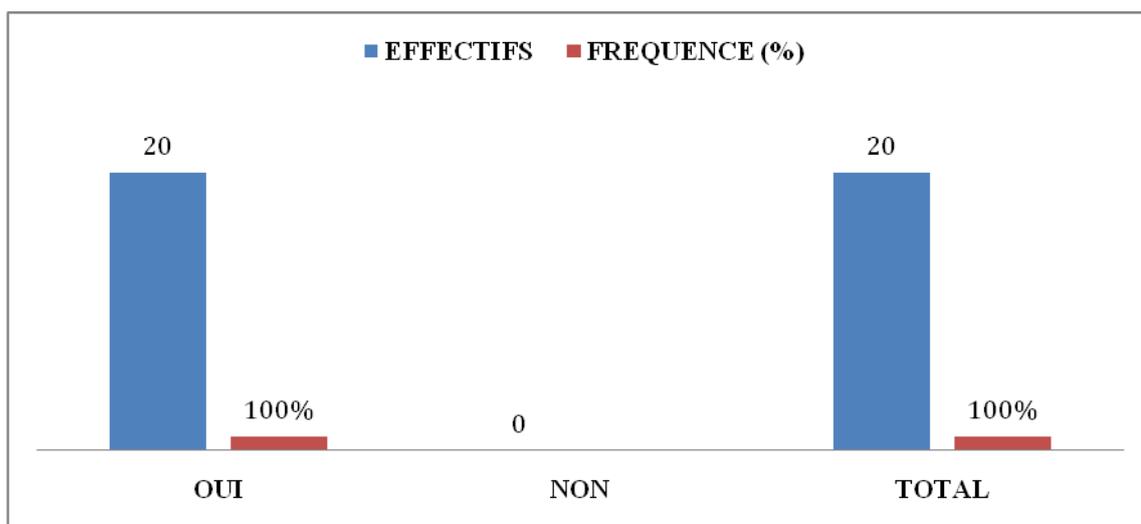
**Figure 5 : Avis des répondants sur perception de la procédure de dédouanement**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

Comme nous le montre ce tableau, 100% des personnes interrogées disent que es procédures actuellement au Malabo s'avèrent être très fatigant. L'inexistant d'un système intranet ne facilite pas la tâche à la réalisation de ces procédures. L'absence d'un moyen rapide de communication interne oblige les agents de se déplacer à chaque fois pour s'acquérir des renseignements complémentaires au dossier.

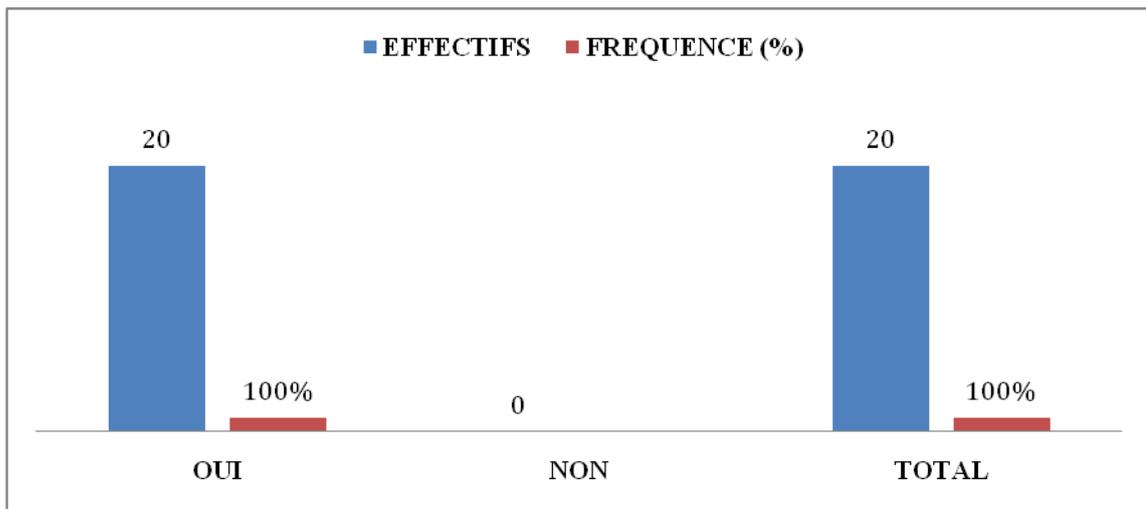
**Figure 6 : Avis des répondants sur le déroulement de la procédure manuel**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

Comme nous le montre ce tableau, la procédure au port de Malabo est manuelle. 100% des personnes interrogées confirment le mode manuel utilisé au port de Malabo pour les formalités liées à la procédure de dédouanement.

**Figure 7 : Avis des répondants sur les problèmes liés à la procédure actuelle**

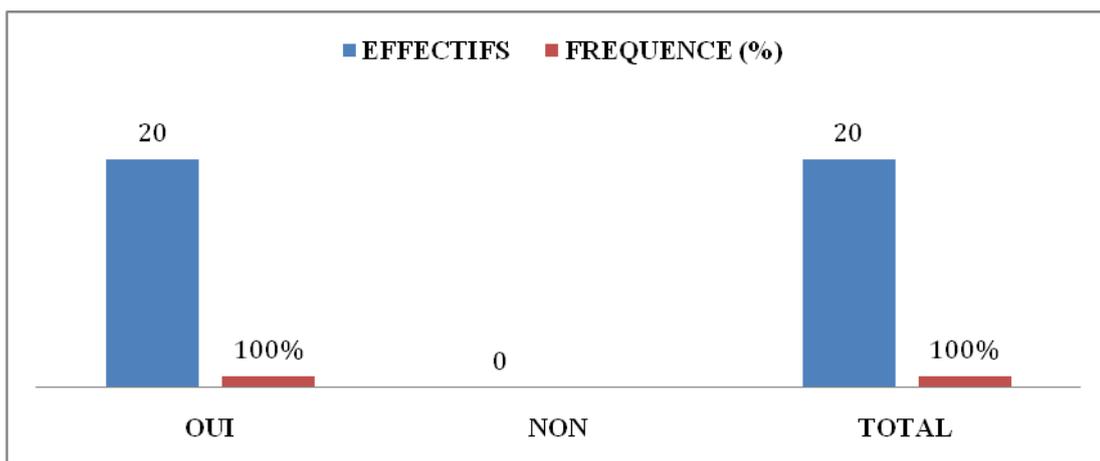


*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

L'ensemble des employés interrogés soit 100% confirment qu'ils rencontrent des problèmes avec ce système et l'un des problèmes signalé est la difficulté de l'élaboration avec efficacité des données statistiques que le port a besoin.

Par ailleurs ce système pose aussi un problème d'éloignement entre les différents sites qui sont : le service de recouvrement (le trésor public) et le service de liquidation (douane) ce qui ralentit tragiquement la procédure.

**Figure 8 : Avis des répondants sur le temps de chargement et déchargement**

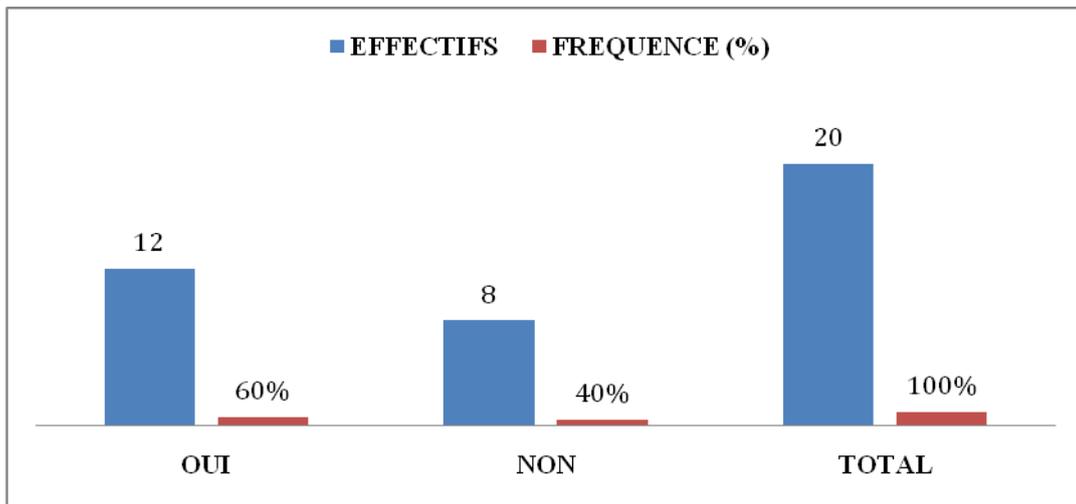


*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

Comme nous le voyons dans ce tableau, 100% de personnes interrogées trouvent que les opérations sont très longues car l'actuel système permet à la douane de

consacrer entre soixante douze (72) heure à un (1) mois maximum en matière de temps alloué aux opérations de chargement et déchargement.

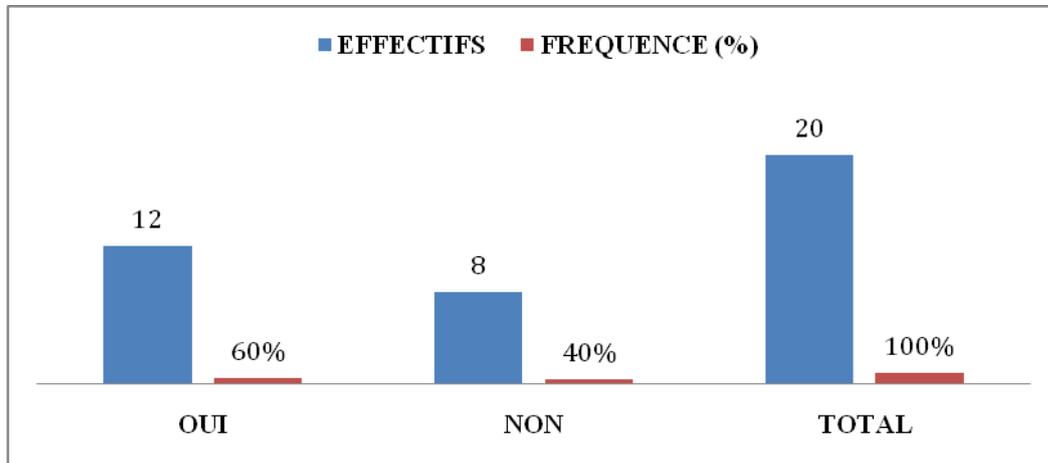
**Figure 9:** Avis des répondants sur la connaissance d'un système dématérialisé



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

Dans un monde devenu très concurrentiel, il est très important pour les travailleurs d'une entreprise, d'être au diapason de l'évolution des outils facilitant le travail des employés car une entreprise peut disparaître du jour au lendemain sous la pression de la concurrence. Le fait que 60% des personnes interrogées connaissent le système dématérialisé tandis que les autres 40% restant non aucune connaissance et ignorent totalement à quoi il sert.

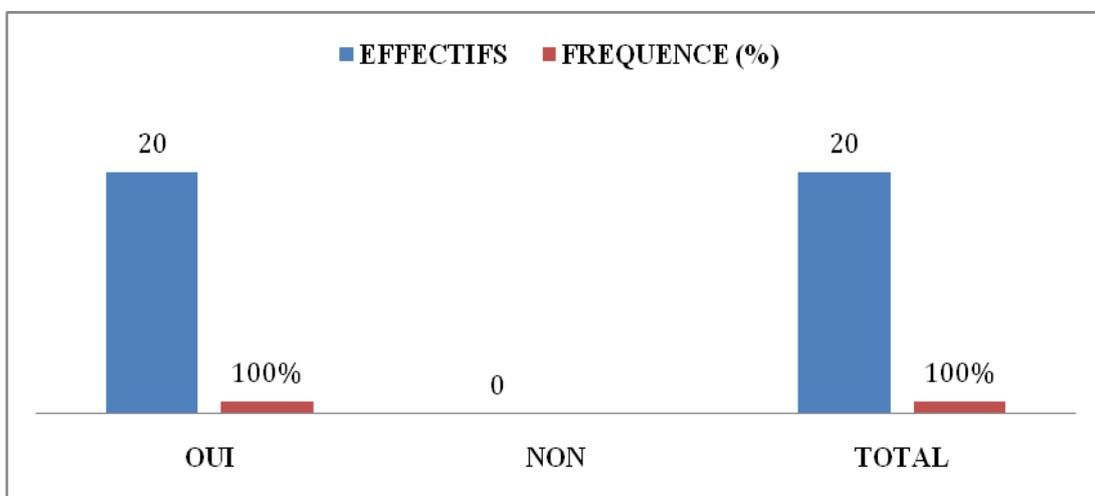
**Figure 10 : Avis des répondants sur le temps consacré suite à une éventuelle mise en place du système dématérialisé**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

Les personnes interrogées estiment à 40% que c'est **NON**. Ce résultat négatif de 40%, étant en dessous de la moyenne, ne relève pas qu'une partie des agents interrogés (60%) pensent que ce nouveau système une fois mis en place au port de Malabo permettra d'accélérer les formalités de dédouanement. Ce résultat confirme que les 40% de ces personnes interrogées non aucune connaissance du fonctionnement d'un système dématérialisé car ils n'ont jamais entendu parler du rôle que ce système peut jouer dans un port.

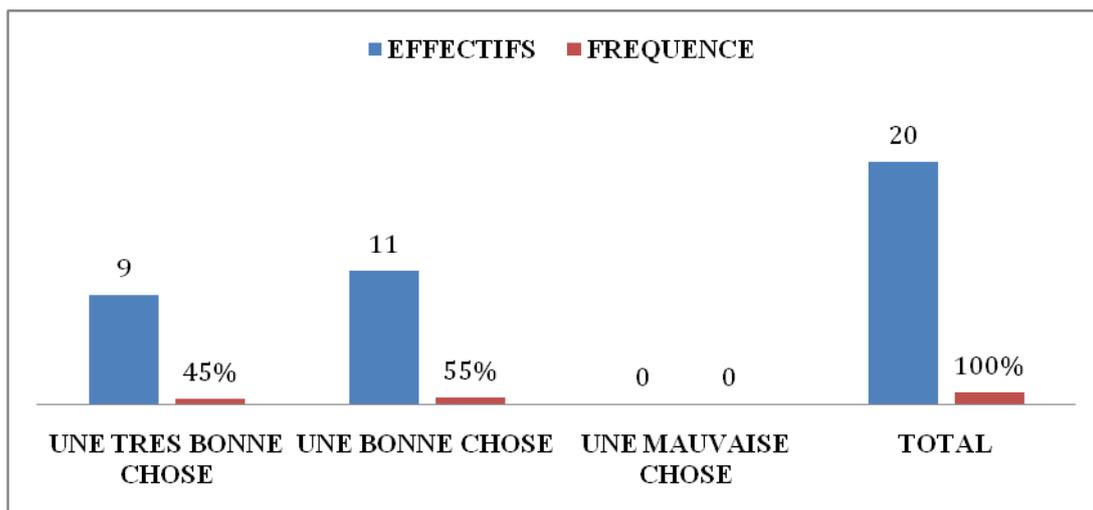
**Figure 11 : Avis des répondants sur l'information de l'importance du rôle d'un système dématérialisé**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

C'est un résultat euphorique de 100 % des personnes interrogées qui souhaitent être informées de l'importance de ce système dans la réalisation des formalités de dédouanement au port de Malabo.

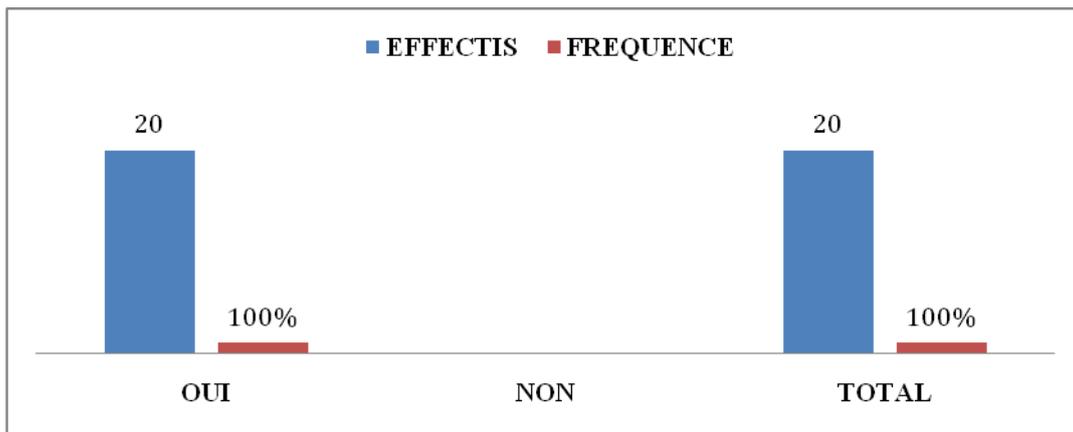
**Figure 12 : Avis des répondants au changement du système au port de Malabo**



*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

En nous référant à tableau, nous remarquons que 45% des personnes enquêtées affirment que le changement du système manuel de procédure de dédouanement au port de Malabo est une très bonne chose contre 55% qui estiment que ce changement serait une bonne chose. Ce qui nous permet de constater que 100% des personnes interrogées son d'accord pour un changement du système au port de Malabo.

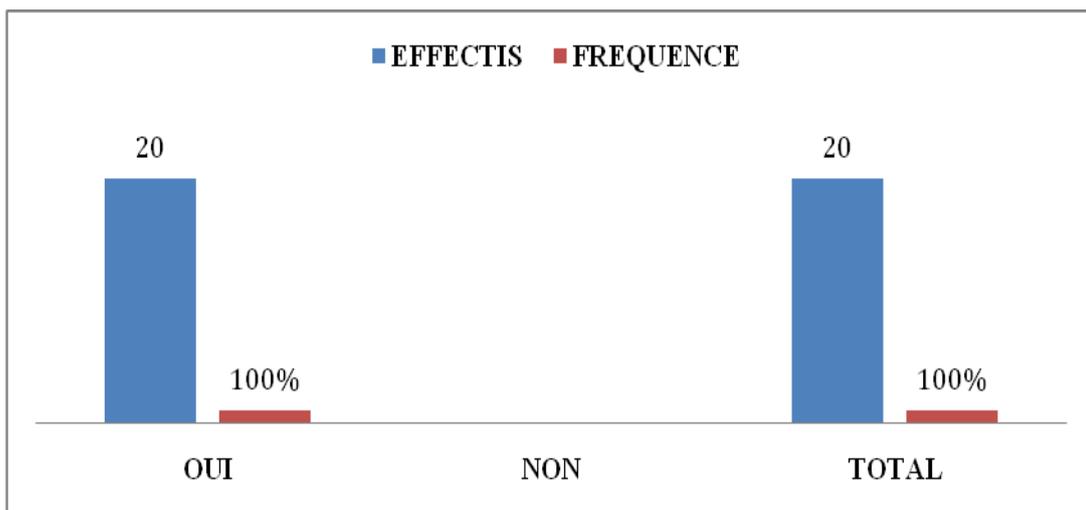
**Figure 13 : Avis des répondants sur la facilitation des démarches administratives au port de Malabo**



Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014

Gagner en compétences pour gagner en compétitivité c’est la raison qui peut expliquer que l’ensemble des personnes interrogées c’est-à-dire 100% affirment que tout changement de système au port de Malabo ne peut qu’être bénéfique pour l’accélération des procédures administratives dans la mesure où, une fois la procédure élaborée, le système l’analysera puis elle sera examinée directement par tous les services compétents avant même qu’ils soient (les usagers) physiquement présents au port.

**Figure 14 : Avis des répondants sur la confiance de l’administration vis-à-vis des utilisateurs**



Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014

À la lumière de ce résultat, nous remarquons que 100% des répondants affirment que ce système devrait rapprocher l’administration portuaire des utilisateurs car le

système informatisé contrairement au système manuel devra permettre aux clients d'élaborer leurs déclarations quelque soient leurs destinations, de l'envoyer au serveur approprié pour être ensuite étudié sans besoin de leur présence physique. C'est un système qui devrait être conçu afin de répondre aux préoccupations de clients du port de Malabo.

### **I.1.2. BENCHMARKING EN MATIERE DE LA DEMATERIALISATION DES PROCEDURES DE DEDOUANEMENT DES MARCHANDISES**

Le Benchmarking peut être désigné comme la caractéristique précisant des possibilités d'un système en vue d'une comparaison. En d'autres termes, il est présenté comme la technique de comparaison des organisations afin d'identifier les meilleurs pratiques et de transférer tout ou partie de cette structure à sa propre organisation.

Invariablement, le processus de transfert consiste à adapter des idées et techniques à des circonstances spécifiques à l'entreprise ou organisation spécifique.

#### **I.1.2.1. LA PRESENTATION DU SYSTEME GAINDE (SENEGAL)**

Au 1<sup>er</sup> janvier 1990 est mise en place le premier système GAINDE. Ce système avait pour but de permettre la déclaration en détail, l'édition du bon à enlever et le calcul des taxes à acquitter. Mais au fil des années, il connaîtra plusieurs évolutions.

Initié en 2005, le projet de la nouvelle version GAINDE connaît des retards et des ratés et le 31 mai un problème purement technique est intervenu lors du déploiement du nouveau système.

Pendant une semaine, les douanes ont mobilisé une masse critique d'experts (des techniciens, des partenaires, etc.) pour cerner le système et maîtriser un "problème d'instabilité" dans la connexion.

Reconnaissant l'existence d'un manque à gagner et les désagréments liés à la perte de temps, la douane tempère toutefois sur le recul des recettes qui ne vont pas au-delà de 5%. Les opérateurs continuent de consigner leurs chèques au Trésor public.

Le logiciel de dédouanement GAINDE 2010, lancé en 2006, est une combinaison de l'application de collecte électronique des documents de pré-dédouanement ORBUS, le paiement électronique des droits et taxes d'entrée avec en amont l'échange de données informatisées.

Il remplace le système GAINDE 2000 bâtis à partir du noyau du système GAINDE mis en exploitation depuis janvier 1990 sur la base de principes essentiels de conception tenant à avoir un système plus communiquant pour l'utilisateur.

Il offre à l'utilisateur une disponibilité du système à 100% en lui permettant une utilisation facile avec de faibles coûts de maintenance ainsi que de pouvoir gérer des données intégrées tout en garantissant à chaque fois que de besoin le niveau de confidentialité requis<sup>34</sup>.

En 2011, le système GAINDE intégral est lancé. Il capitalise les applications des versions GAINDE 1990, GAINDE 2000 et GAINDE 2010. Le GAINDE intégral concentre donc plus d'applications et dispose d'un champ d'action plus élargi.

#### **I.1.2.2. L'APPLICATION DU GAINDE AU PORT DE MALABO**

Le GAINDE intégral aura comme objectif de fédérer toutes les applications de la douane pour réaliser une automatisation de l'ensemble de nos procédures depuis le pré-dédouanement jusqu'à l'enlèvement des marchandises sans oublier la gestion des régimes et des exonérations.

Le nouveau système donnerait la possibilité au Port de Malabo de suivre l'évolution d'un dossier d'enlèvement d'une marchandise. Ce système s'occuperait du dédouanement dans un bureau de la douane, le processus de dédouanement pourra être enclenché en amont, c'est-à-dire, dès l'embarquement de la marchandise au port de départ.

Le nouveau système (GAINDE 2010) permettra aussi au consignataire de charger son manifeste dès le départ du navire. Lorsque le manifeste sera chargé et enregistré, les opérations pourront être tout de suite faites ; cela veut dire que dans

---

<sup>34</sup>[http://www.lesoleil.sn/index.php?option=com\\_content&id=11808:automatisation-des-procedures-le-systeme-gainde-integral-va-revolutionner-le-dedouanement&catid=78:a-la-une](http://www.lesoleil.sn/index.php?option=com_content&id=11808:automatisation-des-procedures-le-systeme-gainde-integral-va-revolutionner-le-dedouanement&catid=78:a-la-une)

l'absolu, quelqu'un peut déposer une déclaration et après le contrôle, obtenir la main levée avant même que le bateau n'arrive à Malabo.

## **I.2. LES PRINCIPALES FONCTIONALITES DU SYSTEME GAINDE AU PORT DE MALABO**

Les différentes fonctionnalités de ce système seront :

- la gestion complète des procédures du manifeste: enregistrement, apurement...;
- la gestion du manifeste électronique (norme Edifact, IATA et XML, autres formats...);
- la gestion complète de la déclaration en douane depuis la soumission électronique;
- le calcul automatique des droits de douane et taxes assimilées;
- la gestion des régimes suspensifs;
- la gestion des régimes particuliers et des exonérations ;
- le module de gestion du risque et ciblage des déclarations;
- le module de gestion des inspections douanières;
- le module de gestion des entrepôts et aires de dédouanement;
- le module de gestion des recettes et des prévisions;
- le module statistique;
- le module de communication interne (messagerie entre les intervenants);

## **I.3. LES ACTEURS ET FONCTIONNEMENT DU SYSTEME GAINDE INTEGRAL**

### **I.3.1. LES ACTEURS DU SYSTÈME GAINDE INTEGRAL:**

Le système **GAINDE INTEGRAL** au port de Malabo devra relier sept (7) acteurs majeurs qui sont :

1. La Douane
2. Les Commissionnaires Agrées en Douane
3. Les Consignataires
4. Le Port de Malabo
5. TMSA

6. Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor

7. ORBUS

### **I.3.2. LES FONCTIONNEMENTS DU SYSTEME GAINDE INTEGRAL APPLIQUEE AU PORT DE MALABO**

#### **I.3.2.1. LA DOUANE**

La douane aura pour mission le contrôle de la déclaration en détail à travers trois (3) phases :

- le contrôle des mentions obligatoire de la déclaration en détail: expéditeur, numéro de manifeste, numéro compte contribuable, régime douanier, date d'enregistrement, facture, valeur FOB, valeur en douane, le poids, droits et taxes applicables...;
- le contrôle de la déclaration en détail par les sections d'écritures: vérification par le chef des sections d'écriture, la recevabilité de la déclaration (compétence bureau de dépôt, signature déclarante et contrôle document);
- Le contrôle de la déclaration en détail par la section visite: il y aura cinq (5) circuit des visites physiques qui sont obligatoires; le bleu sera relatif à une vérification documentaire et bon à enlever automatique des marchandises non soumises au programme de vérification des importations (PVI), le vert sera pour le contrôle documentaire des marchandises soumises au PVI, le jaune pour le contrôle documentaire et le visite à domicile, l'orange pour le contrôle documentaire et le passage par scanner et enfin le rouge pour le contrôle documentaire et vérification physique de la douane à l'intérieur de la zone franche s'il existe.

#### **I.3.2.2. LE COMMISSIONNAIRE AGREE EN DOUANE**

Son rôle dans le système GAINDE sera l'établissement de la déclaration en détail. Cette déclaration comprendra trois (3) phases :

- la préparation de la déclaration en détail: comme pour l'établissement de la déclaration sommaire, le déclarant envoie des messages au système renseignant sur le destinataire ou l'expéditeur réel et l'ensemble des informations spécifiques à une marchandise spécialisée;

- la rédaction de la déclaration en détail: lorsque toutes les informations relatives à un préformât sont reconnues recevables, le système demande au déclarant de valider le segment saisi;
- l'enregistrement de la déclaration en détail: en donnant l'ordre au système d'enregistrer la déclaration, le déclarant permet au système de procéder au calcul des droits et taxes et s'il y a lieu, affiche le montant de la liquidation ainsi que la liste des documents à joindre à la déclaration;
- l'édition de la déclaration en détail: une fois enregistrée, la déclaration en détail peut être éditée par le déclarant avant d'être déposée au service de douane signées et cautionnée si nécessaire et accompagné des pièces justificatives;

### **I.3.2.3. LES CONSIGNATAIRES**

Il a pour rôle l'établissement de la déclaration sommaire. Cet établissement serait en trois (3) phases :

- d'abord l'entrée des éléments de la déclaration sommaire: la déclaration du manifeste prend la forme d'un message électronique que le consignataire adresse au système GAINDE. L'opérateur du consignataire appelé de son écran le préformât de la déclaration sommaire. Puis il renseigne le système sur la cargaison transportée, le moyen de transport, la domiciliation et les données propres à chaque lot de marchandises;
- ensuite, l'enregistrement de la déclaration sommaire: l'enregistrement de la déclaration sommaire se fait sur la demande de l'opérateur consignataire. Cet enregistrement consiste pour le système l'affectation au manifeste informatique d'un numéro d'identification composé de l'année d'enregistrement, du code du bureau d'enregistrement et du numéro d'ordre d'enregistrement (les numéros de manifeste devront commencer toujours par 5000);
- enfin l'édition et le dépôt du manifeste: le manifeste ne peut être édité que validé et enregistré. Il doit être signé et déposé en douane (section dépôt-manifeste) dans le vingt-quatre (24) heures de l'arrivée du navire dans le port;

### **I.4. LE PORT DE MALABO**

Son rôle est de gardiennage et de surveillance. Il reçoit de la part du déclarant un paiement appelé “taxes portuaire” ensuite le port enregistre l’opération sur le système GAINDE pour permettre aux autres acteurs de constater le paiement. Le déclarant reçoit un reçu de la part du port attestant son paiement.

#### **I.4.1. L’AGENCE SPECIALE TANGER MEDITERRANEE (TMSA)**

Dans cette section, l’opérateur payait les frais de magasinage, de manutention et d’avis arrivés frais liés au conteneur. Une fois payé, un bon à délivrer est établi. Ensuite avec ce BAD, il se rend au port pour avoir un visa taxe de port et ainsi entrer en possession de sa marchandise.

#### **I.4.2. LE TRÉSOR PUBLIC**

Le rôle du Trésor public se limitera qu’au recouvrement des droits et taxes douanières dues par le déclarant.

#### **I.5. L’ORBUS**

Le système ORBUS 2000 sera conçu pour faciliter les procédures du commerce extérieur par des échanges électroniques entre les différents intervenants du commerce extérieur. Ce système reposera à la fois sur une infrastructure technologique et un dispositif de service.

Ce système permettra la réduction significative du délai des formalités de pré-dédouanement, la réduction des coûts liés aux formalités, l’amélioration de la qualité du service rendu à la clientèle ainsi que la quasi-suppression de l’utilisation du papier.

D’une manière générale, ORBUS 2000 offrira les services suivants aux usagers :

- ouverture de dossier: ce service consistera pour l’utilisateur à créer un dossier électronique sur le réseau ORBUS 2000. Chaque opération (ensemble des documents destinés à accompagner une déclaration en douane) doit faire l’objet de l’ouverture d’un dossier;

L’ouverture d’un dossier donne droit:

- au routage des documents collectés vers le système de la douane;
- de disposer d’éditions certifiées. Ces documents authentiques vont servir lorsque le dédouanement doit avoir lieu dans un bureau non automatisé;

- de bénéficier des services du «help desk»<sup>35</sup> pour bénéficier d'une assistance en ligne et pouvoir activer le traitement d'une requête et être informé sur l'état d'avancement des dossiers en cours;
- collecte de document (s): après l'ouverture d'un dossier, l'utilisateur fait une demande de collecte d'un ou de plusieurs documents nécessaires au bon déroulement de son opération.

Les documents et certificats suivants devront être traités de manière électronique:

- déclaration préalable d'importation
- attestation de vérification
- autorisation de change
- attestation d'importation
- engagement de change
- attestation d'exportation
- facture pro forma
- quittance de paiement trésor
- bon à enlever douane
- bon pour à enlever
- póllice d'assurance
- connaissance
- certificat d'origine import
- certificat d'origine export
- certificat sanitaire
- déclaration d'importation de produits alimentaires
- récépissé de déclaration d'importation des instruments de mesure
- certificat de qualité
- permis d'importation
- certificat phytosanitaire
- procès-verbal d'inspection phytosanitaire à l'importation
- permis de dépôt

---

<sup>35</sup>**Help Desk**, ou centre d'assistance ou encore hotline, le service chargé de répondre aux demandes d'assistance émanant des utilisateurs. Ceux-ci entrent en contact avec le help desk dans le but de trouver une réponse à un problème technique informatique, tant logiciel que matériel

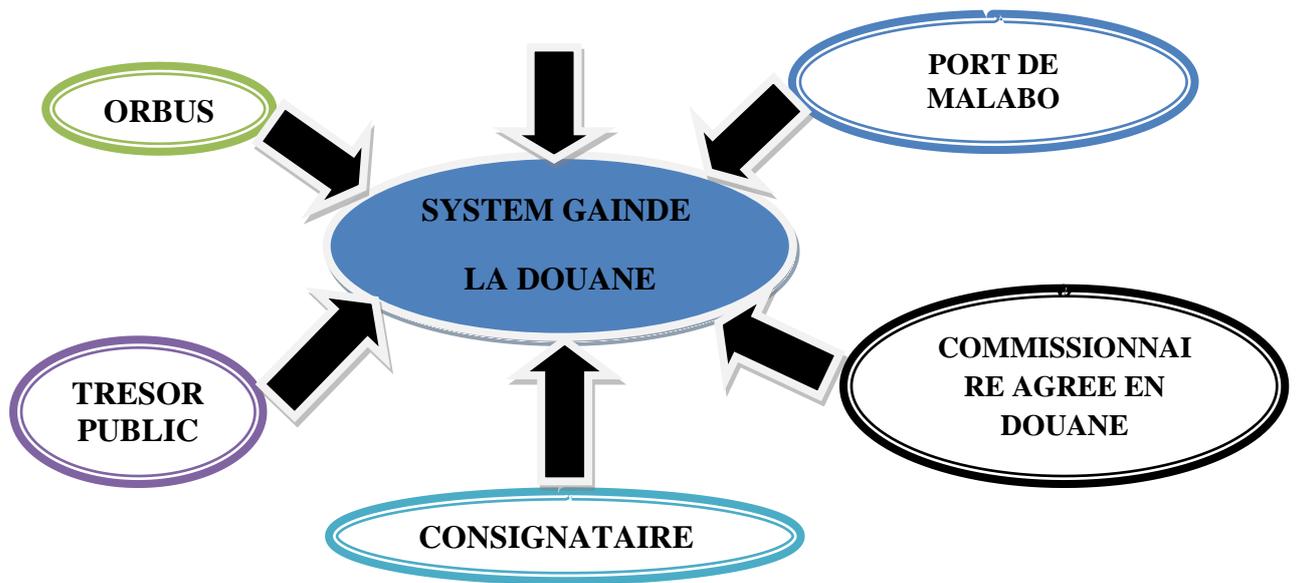
- permit d'origine

L'apport du système gainde integral au port de malabo:

- sur le plan financier, le système devrait permettre à la douane de Malabo d'accroître ses recettes;
- sur le plan temps, une prouesse extraordinaire sera constatée: l'établissement de la déclaration en détail passera de deux (2) jours actuellement à 15 minutes, le dédouanement d'un (1) mois à trois (3) jours et l'enlèvement d'une (1) semaine à une journée;
- sur le plan logistique, le système GAINDE synchronisera de manière performante le flux d'information, le flux financier et le flux de marchandises;
- d'autres apports tout aussi significatifs pourront être notés tels que: la traçabilité, l'archivage et l'accélération de l'information.

**Figure 15: les interactions possibles avec l'implantation du système**





*Source : enquête NDONG ABOGO P.M. 2014*

## **CHAPITRE II : VERIFICATION DES HYPHOTHESES**

Dans le but de parfaire notre mémoire, nous nous sommes servis de trois (3) hypothèses.

Pour la première hypothèse, la **figure n° 10** nous montre que 12 des répondants soit 60% des enquêtés ont confirmé qu'il consacrerait moins de temps si le système dématérialisé venait à être implanté. Tandis que huit (8) personnes interrogées soit 40% disent ne pas savoir qu'elle serait le temps qu'ils utiliseraient pour réaliser les formalités avec ce système.

De même pour la **figure n° 9** à la question de savoir : **avez-vous déjà entendu parler où connaissez-vous peut-être des exemples de dématérialisation dans d'autres ports ?** Nous voyons que 60%, ont répondu **OUI**, tandis que 40% ont répondu **NON**. Ainsi notre première hypothèse « **la mise en place d'un système dématérialisé permettra la réduction du temps consacré à la procédure de dédouanement des marchandises au port de Malabo** » est vérifiée.

Pour la deuxième hypothèse, à la question de savoir: **pensez-vous que l'existence d'un système d'information faciliterait les démarches administratives au port de Malabo ?** Dans la **figure n°13**, 100% des employées enquêtées nous ont affirmé que l'existence d'un système autre que le système manuel faciliterait a priori tous les démarches administratives au port de Malabo. Avoir compris l'intérêt du changement de l'actuel système dans la gestion portuaire est fondamental pour la performance du port de Malabo. En comparant avec la question de savoir : **que pensez-vous d'un changement du système au port de Malabo c'est-à-dire la mise en place d'un système informatisé?** 45% disent être une très bonne chose tandis que 55% estiment que ce serait une bonne chose. Donc, la deuxième hypothèse « **l'existence d'un système d'informatisation faciliterait les démarches administratives au port de Malabo** » est confirmée.

Pour la troisième hypothèse à la question de savoir : **pensez-vous que le port de Malabo gagnerait plus de confiance de la part de ses clients s'il mettait en place un système plus efficace et efficient pour accélérer la procédure de dédouanement ?**, dans la **figure n°14**, 100% des répondants affirment que ce système devrait rapprocher l'administration portuaire des utilisateurs car le système informatisé contrairement au système manuel devra permettre aux clients d'élaborer leurs déclarations quelque soient leurs destinations. Donc nous constatons bien que notre troisième hypothèse « **le port de Malabo gagnerait en valorisant son image vis-à-vis de ses clients s'il venait à mettre en place un**

**« système informatisé qui aurait comme but l'accélération des formalités administratives au port de Malabo »** est aussi vérifiée.

Tout ceci montre l'impact de la mise en place d'un système de dématérialisation dans le port de Malabo et même si ces données sont plus exploratoires qu'approfondies cela montre néanmoins l'impact d'un système dématérialisé au port de Malabo.

En partant du résultat de ces données exploratoires nous remarquons que l'ensemble de nos hypothèses dans notre travail intitulé « *la dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises : cas du port de Malabo* » sont vérifiées.

Comme nous n'avons pas pu obtenir des données approfondies et actualisées pour la réalisation de ce travail et vues l'absence de l'élaboration des données statistiques au port de Malabo, nous avons estimé qu'il fallait réaliser une étude exploratoire pour montrer la véracité de notre travail au port de Malabo si une fois le port venait à mettre en place ce système, il aurait les mêmes effets que le système **GAINDE INTEGRAL** du Sénégal.

## **II.1. LES APPORTS DE NOTRE TRAVAIL**

L'un des principaux apports de notre travail est d'avoir permis d'analyser la mise en place d'un système informatisé au port de Malabo dans une perspective stratégique.

En effet, le système dématérialisé étant un processus qui fait tendre vers un but, il s'agit pour nous de voir comment à partir des données de notre étude, attirer l'attention des décideurs de l'administration portuaire de Malabo afin de leur permettre de prendre des décisions efficaces pour la mise en place d'un système dématérialisé idéal pour la gestion de notre port.

Comment mettre en place un système dématérialisé qui soit adapté aux spécificités du port de Malabo ? tel est une des missions à laquelle le port de Malabo doit s'atteler si elle ne veut pas perdre la place qu'est la sienne dans l'échiquier de la sous-région et non d'avoir seulement un rôle d'observation dans l'évolution des NTIC dans l'espace CEMAC.

L'autre apport dont nous voulons nous prévaloir, c'est celle de l'éveil et de la prise de conscience qu'une stratégie n'a de chance de réussite que si elle se base sur l'individu. D'où la nécessité plus que jamais d'en faire le rouage essentiel.

Kaplan et Norton<sup>36</sup> ont montré à travers leur tableau de bord prospectif que la réussite de la mise en oeuvre d'une stratégie, c'est-à-dire lorsque la création de valeurs est au rendez-vous, dépend de la qualité du management d'axes bien définis. Dans un contexte aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes les formes, afin de prendre les meilleures décisions et de ne plus se limiter à être observateur. Ils ont donc identifié quatre (4) axes :

- les ressources financières (comment financer les objectifs de l'entreprise ?) ;
- la satisfaction des clients (qu'attendent-ils en priorité: innovation, prix, qualité ?) ;
- l'organisation interne ou les processus organisationnels (quel management mettre en place pour réussir?) ;
- les ressources humaines (quel programme de formation pour développer leurs compétences?).

Le premier chapitre de cette étude a apporté des éclaircissements sur le cadre de l'étude, la problématique. L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur le thème « *la dématérialisation des procédures de dédouanement des marchandises : cas du port de Malabo* ». Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que le port et l'efficacité des ports, l'innovation ainsi que la dématérialisation, mais également les diverses théories relatives à la dématérialisation dans une entreprise. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, celle de l'absence d'un tel système au port de Malabo. L'intérêt du sujet, les objectifs de recherche, les hypothèses de notre sujet. Cette partie nous a permis aussi de limiter notre étude dans le temps et dans l'espace.

---

<sup>36</sup>D. Kaplan et R. Norton, Le tableau de bord prospectif, Les Éditions d'organisation, 2003.

Pour le deuxième chapitre nous avons parlé de la méthodologie. Pour recueillir les données nous nous sommes servis de différentes techniques d'investigation pour la réalisation de ce travail. Pour les techniques utilisées nous nous sommes servi de la technique documentaire et de plusieurs autres techniques tels que: l'étude quantitative et de l'étude qualitative. Nous avons aussi justifié le choix porté sur ce sujet ainsi que les difficultés rencontrées pour la mise en oeuvre de ce mémoire.

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car le fait de réaliser une étude qualitative et quantitative nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre l'évolution et l'utilisation des NTIC dans le monde de l'entreprise et le monde archaïque dans lequel se trouve le port de Malabo.

En effet, nous avons pu constater aussi que les professionnels n'ont pas connaissance des exemples d'un système de dématérialisation, ce qui pose alors problème pour la mise en oeuvre de ce système.

Ce mémoire nous a également permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'implantations des outils informatiques en apportant des préconisations basées sur trois (3) axes importants.

La réalisation de ce mémoire m'a permis aussi d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la dématérialisation dans une entreprise, ce qui me sera utile pour mon futur rôle de manager dans une entreprise.

Nous avons consacré beaucoup de temps de recherche et de réflexion, nous sommes satisfaits d'avoir mené à terme ce travail ainsi que les différents apports enrichissants que ce travail nous a apporté.

Les recommandations faites dans ce travail ne se limitent pas seulement dans une institution portuaire comme le port de Malabo, elles peuvent s'appliquer à d'autres institutions ou entreprises commerciales en général et aux institutions non encore enquêtées opérant en Guinée Equatoriale.

### **CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS**

Le port de Malabo occupe une position des plus stratégiques grâce tout d'abord à une politique rigoureuse d'investissement avec la livraison par l'entreprise

**SOMAGEC** en 2009 de la dernière tranche du port de Malabo (un quai de 400 m en eau profonde). Idéalement situé sur la façade atlantique, sur l'île de Bioko, il devrait pouvoir recevoir des navires chargés de 11 000 conteneurs et d'un tirant d'eau de 16 m<sup>3</sup>, ce qui devrait permettre d'augmenter significativement le trafic (300.000 Tonnes par an aujourd'hui).

Tout cela lui a permis de disposer d'infrastructure adaptées aux différents trafics classiques et spécialisés ; ensuite à une présence internationale de plus en plus remarquée (accords Gabon, Maroc, Nigeria, Cameroun) ; et enfin grâce à la place de choix qu'il occupe dans les organismes internationaux tels que **AGPAOC**.

Les priorités ou objectifs prioritaires du PDM qui en découlent sont :

- développer sur la place portuaire de Malabo une culture de responsabilité ;
- renforcer la sécurité des biens et des personnes sur la place portuaire de Malabo ;
- améliorer la performance et la compétitivité du PDM ;
- conquérir la position de leader dans la sous-région;
- doter d'infrastructures d'accueil de marchandises, d'assistance et de sécurité des navires et posséder enfin des terminaux spécialisés adaptés aux exigences de la modernité telle que le terminal à conteneurs, le terminal à bois et le terminal pétrolier...

Les quelques quatre-vingt (80) ha ainsi gagnés sur la mer après sa réforme feront de Malabo le principal port en eau profonde d'Afrique centrale.

### **III.1. LES RECOMMANDATIONS AU PORT DE MALABO**

Au regard du rôle que représente la douane dans l'économie d'un pays, ce n'est pas acceptable qu'à nos jours le Port de Malabo n'ait pas jusqu'à présent mis en place un système dématérialisé pour les procédures de dédouanement des marchandises et c'est pourquoi, nous recommandons à l'administration Portuaire Equato-guinéenne de mettre en place un tel système. Ce dans un souci de performance, transparence, traçabilité, fiabilité ainsi que la réduction des coûts liés à l'achat, l'utilisation puis les stockages de ces papiers que le Port de Malabo serait le premier gagnant une fois ce système mis en place.

La force du système et sa cohérence sont d'ailleurs pour l'essentiel liées au fait qu'elles fédèrent une communauté de professionnels dont les métiers se complètent pour servir un même objectif: capitaliser au plan international aux même alliances commerciales.

Ce système sera réputé et performant pour relever le défi stratégique que pose à tout importateur ou exportateur l'organisation de sa chaîne logistique d'un continent à l'autre. Tout ce voyage multimodal empruntant une plate-forme portuaire ou aéroportuaire impose que d'un bout à l'autre de la "supply chain", les partenaires soient informés à l'instant optimal, ni trop tôt ni trop tard, des opérations de toute nature qui les concernent. Les ruptures de charge seront ainsi écrêtées pour le meilleur bénéfice de toutes les parties, tant au contrat d'achat que de vente à l'international.

Le système doit être conçu pour servir cet objectif de traçabilité permanente des transports, quelles que soient l'origine ou la destination des marchandises.

Ce nouveau système devra aussi aider les autorités portuaires pour la mise en place des données statistiques exactes et à jour, en effet, les données statistiques sont essentielles pour une bonne gestion du port et de son aménagement. Ces données administratives et analytiques seront nécessaires pour l'amélioration du port de Malabo, ces données permettront aux autorités de juger avec fiabilité les résultats tout en faisant des comparaisons entre plusieurs ports tant national que international.

Ce système éliminera aussi l'absence de voisinage existant entre le service de recouvrement (le trésor public) et le service de liquidation (douane) qui jusqu'à présent ce problème ralenti gravement le temps pour les utilisateurs de dédouanement ces marchandises au port de Malabo.

Il est vrai que nous ne pouvons pas recommander la mise en place totale de ce système sans au préalable l'avoir testé. C'est pourquoi nous pensons qu'avant de le mettre en place dans l'ensemble des bureau du Port de Malabo, il serait préférable à nos yeux que cela puisse ce faire étape par étapes comme c'était le cas pour le port de Dakar et compte tenu de l'importance du projet ainsi que de l'acceptation de l'ensemble du personnel et utilisateurs qui devront utiliser ce système.

### III.2. LA RECOMMANDATION STRATÉGIQUE

Mettre en place le « Cloud Computing »<sup>37</sup> pour la gestion du processus de dématérialisation et de la célérité dans le traitement des déclarations en détail. En effet, le « Cloud Computing » ou informatique qui place internet au cœur de l'activité des entreprises, permettra d'utiliser des ressources matérielles distantes (serveurs, ordinateurs) pour créer des services accessibles en ligne. En mobilité, le « Cloud computing » a son intérêt en tant que service grand public. Il permet d'organiser et d'archiver ses données et de transférer dans le « Cloud » pour les retrouver par la suite sur son ordinateur, et inversement, sans avoir à réaliser de fastidieuses manipulations.

### III.3. LA RECOMMANDATION VIS-À-VIS DE LA CONCURRENCE

Mettre en place un système de veille et de contrôle de l'évolution du commerce extérieur ; créer le système de « catégorisation des entreprises », pour adapter ses procédures aux contraintes et exigences du commerce international à travers la réduction des démarches administratives et la réduction des délais de dédouanement.

### III.4. LES RECOMMANDATIONS VIS-À-VIS DES RESSOURCES HUMAINES

S'agissant du personnel de l'administration Portuaire de Malabo, nous recommandons aux dirigeants du port de commencer par la sensibilisation de leurs personnels avant que ce système soit mise en place et avant même l'établissement d'un plan de formation pour l'utilisation de ce système car nous pensons que les sensibilisations s'imposaient vu que certains non jamais entendu parlent d'un tel système.

Et comme nous savons que certains non pas la connaissance pratique de l'outil informatique voilà pourquoi nous recommandons à l'administration Portuaire de Malabo de lance un programme de formation pour l'ensemble de son personnel qui est directement impliqué dans le processus de dédouanement avant même que

---

<sup>37</sup>Le *Cloud Computing* ou *Cloud* (« nuage » en français) désigne un ensemble de processus qui consiste à utiliser la puissance de calcul et/ou de stockage de serveurs informatiques distants à travers un réseau, généralement Internet.

ce système soit mise en place car il est bien démontré que la première richesse d'une entreprise reste inéluctablement ses Ressources Humaines et une telle évolution ne peuvent se faire sans elles car elles sont et resteront le moteur qui fait bouger cette administration.

### **III.5. LES RECOMMANDATIONS VIS-A-VIS DES UTILISATEURS**

Étant les premiers concernés, ils devront être mis au courant de l'avènement du passage manuel au système dématérialisé. Ils seront sensibilisés dans le souci de communication afin de les informer des avantages liés à la mise en place d'un tel système.

L'administration portuaire devrait démontrer pourquoi le premier gagnant sera le client, leur expliquer que ce nouveau système mis en place est et restera un avantage pour les utilisateurs en matière de :

- accélération du temps de traitement ;
- amélioration de la productivité ;
- rentabilité du temps de travail du personnel de l'administration portuaire ;
- réduction des tâches administratives ;
- réduction des coûts (frais d'impression, frais postaux) ;
- meilleure circulation de l'information, etc.

Il ne suffit pas simplement de présenter un nouveau système aux utilisateurs sans au préalable les avoir expliqués tous les aspects fort de ce système et leur faire comprendre que le seul souci de l'administration portuaire est et restera la satisfaction de ses clients quand en interne qu'en externe.

### **III.6. LES RECOMMANDATIONS VIS-A-VIS DES FUTURS CHERCHEURS**

Faire d'autres études en rapport avec notre sujet tel que :

- l'impact d'un système informatique dans la lutte contre la corruption ;
- quelles sont les faiblesses que présent un système dématérialisé dans un port ?
- et comparez le système manuel au système informatisé : forces et faiblesses.

Ces recommandations faites aux chercheurs permettront d'aider à comprendre tous les aspects des deux (2) systèmes car nous pensons que les décideurs d'un changement du système dans une entreprise doivent connaître tous les utilités

qu'un tel système peut offrir à l'entreprise, les avantages en matière de performance, lutte contre la corruption et sans oublier l'apport intellectuel que cela peut apporter à l'ensemble des employés de ladite société.

## **CONCLUSION**

Un meilleur service public ainsi que la modernisation de la gestion des impôts, sont des défis majeurs que la douane Équato-guinéenne doit faire face.

Aujourd'hui, l'outil le plus imposant sur le terrain international et national et d'une forte influence, c'est bien sûr, les NTIC.

Ces nouvelles techniques ont bien affirmé leur pouvoir magique dans le développement des pays en différents secteurs industriels, économiques, sociales et culturelles.

Consciente des bienfaits des NTIC, la douane de Malabo doit exploiter les moyens offerts par ces techniques dans son processus de modernisation. L'un de ces moyens est la dématérialisation de ses procédures de dédouanement des marchandises.

Ainsi, une panoplie des projets informatiques doit être définie dans le cadre du nouveau schéma directeur d'informatique et de télécommunications dans les années à venir. Ces projets doivent être structurés en deux grands thèmes, ceux de la dématérialisation de la gestion de recouvrement des taxes douanières et d'autres en projets de support.

Ce projet du système d'informatisation doit s'inscrire, évidemment, dans la première catégorie des projets dans le but de moderniser la gestion douanière et contribuer à sa rationalisation au sein de la direction générale des douanes de Malabo.

À travers l'exposition des objectifs ainsi que sa consolidation par l'adoption des choix stratégiques basés sur les bonnes pratiques des expériences étrangères, en matière de conception et de développement, on ne peut qu'être optimiste d'avoir dans les prochaines années à venir, un système intégré de dédouanement permettant d'atteindre une efficacité de la gestion douanière avec le moindre coût et en même temps réaliser un service de meilleure qualité.

En outre des avantages offerts par ce système intégré dans le processus de la dématérialisation des marchandises, il est nécessaire de préparer en parallèle, un environnement idéal où s'installera le futur programme. Il s'agit d'instituer un environnement juridique et technologique perfectible, de moderniser l'environnement structurel et organisationnel, et de préparer le cadre de l'environnement des ressources humaines qui sont un facteur non négligeable à

effet primordial dans le processus de modernisation de cette administration portuaire.

Ainsi, à la multiplication de ces conditions, le rôle de la dématérialisation des procédures de dédouanement ne peut que se renforcer pour la modernisation en global de la direction générale des douanes. La compétitivité d'un port est une quête permanente. À cet égard, toutes les initiatives pouvant y contribuer seront les bienvenues.

De nos jours, plusieurs initiatives doivent être prises comme par exemple la création d'un guichet unique portuaire pour endiguer les maux qui minent le Port de Malabo et concourir à sa compétitivité et pour faciliter l'enlèvement des marchandises.

Possédant de nombreux avantages par rapport au système manuel actuellement utilisé, ce système du guichet unique est un formidable outil de facilitation et de sécurisation du commerce : grâce à l'alignement aux normes internationales, la simplification et l'accélération des opérations de dédouanement, de transbordement et de transit ne peut qu'encourager les opérateurs à utiliser **GAINDE INTEGRAL**. Tous les systèmes informatiques des entités impliquées de la chaîne logistique étant reliés entre eux, le guichet unique devient une base de données centralisée et mutualisée, sous l'impulsion de la société concessionnaire.

Toutefois, les faiblesses qui lui sont relevées sont objectives. Ceci peut être expliqué par sa mise en place donc elles devront être corrigées progressivement.

Il convient de remarquer que le transport est de nos jours la fonction primordiale et doit donc préoccuper la puissance publique Équato-guinéen. L'État doit donc donner à l'autorité portuaire toute la force requise et les moyens de sa politique et de ses ambitions.

Aussi, le problème relatif au délai d'enlèvement des marchandises au Port de Malabo (72 heures à 1 mois maximum), doit-il faire appel à la conscience de tous les utilisateurs intervenants au port. Cette prise de conscience synergique nous paraît capitale et urgente pour amorcer les véritables enjeux qu'impose la compétitivité du port de Malabo et obtenir des résultats assez satisfaisants.

Cependant, pour réussir cette intégration, la dématérialisation des procédures de dédouanement, doit nécessairement s'accompagner de réformes législatives, d'un cadre juridique propre. C'est le cas notamment en ce qui concerne le statut juridique des échanges, la protection des données personnelles, la mise en place d'une procédure de signature électronique qui permettra d'authentifier l'origine du message et d'assurer de l'intégrité de son contenu. Il en est de même de la modernisation de l'administration en matière d'organisation structurelle et gestionnaire.

Ainsi que la nécessité d'adopter une stratégie d'accompagnement de ces changements, d'une part, en interne par la motivation, la formation et la communication concernant les ressources humaines de la direction, d'autre part, et en externe par l'amélioration des rapports entre l'administration et les utilisateurs.

## BIBLIOGRAPHIE

# OUVRAGES

- Auzou PH, Dictionnaire encyclopédique. Paris 2009 : 489 Pages.
- D. KAPLAN et R. Norton, « Le tableau de bord prospectif », les Editions d'Organisation, 2003
- Jaquis LAURENT, « Les pratiques de dédouanement » Paris Cedex 16, 1<sup>ère</sup> édition, 1999 :226 Pages
- MEMO GUIDE MOCI : « les pratiques de dédouanement », Page n° 89

# REVUES SCIENTIFIQUES

- 01-aitdaoud\_bohas-ticdd\_reue\_de\_la\_littérature\_et-\_pistes\_de\_réflexion.pdf
- Bill GATES, « La Route du futur, Pocket », 1997. In Marc Mentré, La révolution Internet
- Edmond PALUKU MULIRO, IRS cours inédit G1 ISMGL Goma 2008-2009, Page 4
- Train For Trade Certification de Gestion Moderne des Ports Modules 5 © « Les Méthodes et Outils de gestion » Page 20 ; 22

# WEBOGRAPHIE

- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.jeuneafrique.com](http://www.jeuneafrique.com)
- [www.portdakar.sn](http://www.portdakar.sn)
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- [www.glossaire-internationale.com](http://www.glossaire-internationale.com)
- [www.lefigaron.fr](http://www.lefigaron.fr)
- [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)
- [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com)

- [www.scholarvox.com](http://www.scholarvox.com)