

# République du Sénégal



Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
Direction générale de l'enseignement supérieur



**Agrément n° 01/AG/SAC/ME/DES**

## MEMOIRE

Présenté par :

**Mohamed Taher Ali**

**Mémoire de fin d'études**

Pour l'obtention du diplôme de

**MASTER TRANSPORT ET LOGISTIQUE**

**Domaine : Sciences de la gestion**

**Mention : Ingénierie des affaires**

**OPTION : Management portuaire et maritime**

## SUJET :

**Etude sur l'amélioration de la compétitivité au port  
de doraleh : cas de la SGTD**

Soutenu à Dakar, le 27/01/2021 devant le jury composé de :

**Professeur Mor Talla DIALLO**

**Docteur Goudiaby**

**Docteur Elsie ANGUEZOMO**

**Monsieur Mamadou diallo**

**ENCADREURS : DJIBY LY sous la supervision du Professeur MOR TALLA DIALLO**

**Année académique : 2020/2021**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

- A mes très chers parents Taher Ali et Khadiga Mohamed pour l'attention particulière et pour avoir cru en moi en m'envoyant étudier au Sénégal à travers tous ses sacrifices consentis ; trouver en ce mémoire un début de récompense. Que Dieu vous accorde longue vie !
- A mes frères, sœurs, oncles et tantes.
- A tous mes amis et amies en souvenir des joies et peines partagées.
- A tous ceux qui d'une manière ou d'une autre m'ont aidé durant ma formation et lors du déroulement de ce mémoire.

Merci infiniment

## REMERCIEMENTS

A l'issue de la rédaction du mémoire, je suis convaincue qu'il est loin d'être un travail solitaire.

En effet, je n'aurais jamais pu réaliser ce travail sans le soutien d'un grand nombre des personnes dont la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifestés à l'égard de mes recherches m'ont permis de progresser dans cette phase délicate.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon Directeur de mémoire et mon Directeur de l'IST de SUPDECO Monsieur DJIBY LY, pour la confiance qu'il m'a accordé en acceptant de m'encadrer, pour ses multiples conseils et pour toutes les heures qu'il a consacrées à diriger ce mémoire.

J'aimerais également lui dire à quel point j'ai apprécié sa grande disponibilité et son respect sans faille des délais serrés de relecture des documents que je lui ai adressés.

Enfin, j'ai été extrêmement sensible à ses qualités humaines d'écoute et de compréhension tout au long de ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs ainsi que les personnels de l'école, et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, Taher et Khadiga qui ont toujours été là pour moi, vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts et vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance, je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».

Je remercie mon frère Aboubaker Taher pour ses encouragements.

Je remercie très spécialement ma famille qui a toujours été là pour moi.

Enfin, je remercie tous mes Ami(e)s que j'aime tant, Samatar Hassan, Salim Mohamed, Boubaker khairah, Ahmed Mohamed, Fatouma Abdi et j'en passe

Pour leur sincère amitié et confiance, et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement.

A tous ces intervenants, je présente mes remerciements mon respect et ma gratitude.

## RESUME

Le sujet qui fait l'objet de cette étude s'intitule : « l'amélioration de la compétitivité au port de Doraleh ». Pourquoi un tel sujet ? Les ports sont essentiellement des pourvoyeurs de services pour les navires et les marchandises. Le degré d'importance d'un port se mesure par rapport à la qualité des services offerts. Le PDD se doit d'être réactif et offensif pour asseoir durablement son image de marque. Cette incontournable réalité nous amène à nous poser la question de savoir : « **comment renforcer la compétitivité du port de doraleh ?** ». L'objectif de cette recherche consiste à montrer les insuffisances et de proposer des pistes d'amélioration pour la redynamisation et la compétitivité du port de Doraleh. Pour traiter convenablement cette problématique, nous nous sommes posé trois questions : Qu'est ce qui explique les lenteurs administratives dans les opérations de consignation ? Quels sont les facteurs qui permettraient au PDD de regagner la confiance de sa clientèle tout en se distinguant de ses concurrents ? Quel est le niveau de satisfaction de la clientèle ?

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé comme méthode de recherche la technique hypothético-déductive consistant à émettre des hypothèses pour ensuite vérifier leur validité. Pour cela, nous avons utilisé des outils de collecte de données tel que la recherche documentaire (mémoire, thèses, revues scientifiques etc...), l'enquête sur le terrain en utilisant des entrevues et des questionnaires pour traiter convenablement les questions que nous nous somme posés.

En effet au terme de l'enquête faite sur le terrain (questionnaire de satisfaction client) et la documentation scientifique, il s'est avéré que quelques services tels que le balisage, la facturation, les formalités administratives, le traitement des réclamations, le professionnalisme des agents, l'emportage et le dépotage, la vérification a l'import nécessitent une amélioration car les clients n'étaient pas satisfaits de ses services rendus par le port de doraleh. Les résultats des entrevus ont montrés aussi que les lenteurs administratives étaient du a la complexité des formalités administratives, mais aussi à la lenteur du système bureaucratique portuaire et la mauvaise gestion des documents administratifs.

A partir de l'enquête de satisfaction réalisée par cette structure portuaire sur ses clients, nous avons pu dégager quelques solutions concernant les services portuaires à améliorer, en conformité avec les attentes de la cible. Mais aussi grâce aux entrevues réalisées avec les agents maritimes nous avons aussi proposés des solutions portant sur le problème de lenteurs des procédures administratives pour l'activité de consignation maritime. La résolution de ces problèmes aura un objectif double. Elle permettra au port d'offrir des services de qualité à ses usagers que sont les consignataires et autres acteurs portuaires, et, d'être compétitif d'une part et d'autre part de réduire, voire supprimer les impacts des contraintes portuaires sur la consignation maritime.

**Mots clés** : compétitivité, services, positionnement, consignataire, amélioration, formalités administratifs

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<b>Tableau I</b> : infrastructures physique des ports d'Afrique de l'est.....	62
<b>Tableau II</b> : distance entre Addis-Abeba et les autres ports de la région .....	63
<b>Tableau III</b> : Récapitulatif des principales agences consignataires et de quelques navires ..	67
<b>Tableau IV</b> : Volume des conteneurs ayant été traité par la SGTD au cours de l'année 2019 .....	69
<b>Tableau V</b> : Répartition des données issue de la question cité ci-dessus.....	70
<b>Tableau VI</b> : Tableau de mesure de satisfaction total des clients par rapport aux services Marchandises.....	73
<b>Tableau VII</b> : Tableau de mesure de satisfaction des clients par rapport aux services navires .....	73
<b>Tableau VIII</b> : degré de satisfaction des clients par rapport aux services .....	75
<b>Figure 1</b> : carte de la république de Djibouti.....	22
<b>Figure 2</b> : Vue d'ensemble de la plateforme portuaire du DCT .....	24
<b>Figure 3</b> : manutention verticale d'un porte conteneur .....	40
<b>Figure 4</b> : Evolution des escales de navire .....	68
<b>Figure 5</b> : répartitions du nombre d'observation.....	71

## LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

DCT : Doraleh Container & Terminal

SGTD : Société de Gestion du Terminal à Conteneur Djibouti

PDD : Port de doraleh

APFZ : l'autorité des ports et de la zone franche

RTG: Rubber Tyred Gantry

PAID: port autonome international de Djibouti

AIS : Automatic identification système

VTS : vessel trafic service

TJN : tonneaux de jauge brute

ASIP : agent de sureté des installations portuaires

Avarnav : avis d'arrivée de navire

VHF: very high frequencies

TP: Terre-pleins

BAE: bon à enlever

BS: bulletin de sortie

BAD : bon à délivrer

FIFO: first in first out

EVP: equivalent vingts pied

## SOMMAIRE

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
RESUME.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	V
SOMMAIRE .....	VI
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	5
CHAPITRE 2 : LE CADRE METHODOLOGIQUE .....	15
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET PRATIQUE.....	18
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE.....	19
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	70
CONCLUSION .....	87
BIBLIOGRAPHIE .....	89
ANNEXE .....	92
TABLES DE MATIERES .....	97

## INTRODUCTION

Le commerce international passe inéluctablement par le transport qui est une activité de déplacement des personnes et/ou des biens d'un point à un autre. A cet égard, le transport est constitué de plusieurs modes à savoir : le mode terrestre, le mode aérien, le mode maritime.

Le premier mode est composé du transport routier, du transport fluvial et du transport ferroviaire. Le transport routier permet le déplacement massif des passagers mais aussi des marchandises (le pré acheminement, le post acheminement et la grande distribution). Le transport ferroviaire est consacré aux marchandises pondéreuses et diverses sachant qu'il est le plus souvent concurrencé par le transport routier surtout dans les pays développés. Le transport fluvial est plus développé dans les pays du Nord et sert au pré acheminement ou au post acheminement des marchandises de même pour le transport des passagers. Le mode aérien attire les passagers et les marchandises parce qu'il présente entre autres l'avantage de réduire les délais d'acheminement. Le transport maritime est plus important car l'Organisation Maritime Internationale estime qu'en volume, environ 90 pour cent du commerce mondial de marchandises est transporté par mer. Il couvre l'essentiel du transport de marchandises telles que le charbon, le minerai de fer, les céréales, la bauxite, les alumines, le phosphate etc.

Vers 1960, le transport par voie de mer a connu un essor avec l'avènement de la conteneurisation. Ce transport est assuré par des navires porte-conteneurs. Les autres moyens tels les navires conventionnels, les vraquiers, les pétroliers, les rouliers sont respectivement utilisés pour les marchandises emballées, le riz, le pétrole, les véhicules etc.

Un port est défini et classé selon le rôle qu'il remplit dans l'économie nationale, régionale ou mondiale. C'est un espace aménagé et défini administrativement et dans lequel se déroulent les opérations de chargement et déchargement des navires et le stockage des marchandises transportées par voie maritime. Il permet d'assurer une certaine continuité entre les voies maritimes, terrestres ou fluviales. Aussi « il convient d'insister sur la nécessité d'ordonner le port de façon à lui permettre de remplir sa triple mission de transit, de marché et de centre industrielle »

Le port doit permettre aux navires d'accoster sur les quais pour :

- Effectuer des opérations de transit (chargement et déchargement des marchandises, embarquement et débarquement des voyageurs) ;

- Effectuer leur ravitaillement ;
- Assurer l'entretien et les réparations.

Un port est donc un espace voué au transit de marchandises et de passager nécessitant une multiplicité d'acteurs appelée communauté portuaire et qui y exercent des activités diverses.

La communauté portuaire est l'ensemble des acteurs qui donnent vie à l'espace portuaire par les services qu'ils offrent aux clients portuaires.

Ce qu'il faut surtout préciser c'est qu'un port en général ne peut pas fonctionner sans services car ce sont ces services qui font l'importance du port en lui rendant plus performant et compétitif. Cependant pour attirer les clients ces services doivent être des services de qualité parce que, La qualité des services portuaires est devenue un impératif sur le plan commercial. La concurrence entre les ports, qu'elle soit régionale ou internationale, impose aux ports de répondre au mieux à la demande de clients très sollicités sur les marchés du transport et de la logistique. La qualité des services portuaires devient un atout commercial afin de fidéliser la clientèle. Par ailleurs, les chargeurs, soucieux de la marchandise et de la satisfaction de leurs propres clients consommateurs, recherchent des itinéraires logistiques présentant une certaine homogénéité dans la qualité des prestations rendues tout le long de la chaîne de transport.

Au-delà des avantages commerciaux, un service de qualité se traduit par des gains sur le plan opérationnel. Elles peuvent répondre ainsi à une préoccupation d'optimisation d'un outil de travail mal ou sous utilisé en raison, par exemple, d'une mauvaise coordination des interventions des différents prestataires de services dans le cadre d'une opération portuaire. Un service de qualité se traduit par des gains de productivité ou par une réduction des dommages à la marchandise. Cependant la réalisation de ces opérations est sujette à des contraintes d'ordre portuaire. Il s'agit entre autres de la complexité des formalités administratives, des longues durées en rade et à quai, de l'encombrement de l'espace portuaire etc.... Ces faiblesses que le Port de Doraleh (PDD) enregistre, engendrent beaucoup de conséquences aussi bien pour le Port que les différentes sociétés de consignation.

Ce pendant par services il faut entendre ici les services purement spéculatifs c'est-à-dire les services purement commerciaux à l'exclusion des services publics portuaires à caractère administratif comme par exemple : la gestion de la sécurité, l'environnement, gestion des installations portuaires, location de ses installations aux intervenants portuaires, les douanes, les services vétérinaires et phytosanitaires, les affaires maritimes , la gendarmerie, les services de police ,les services d'incendies et de sécurité les services rendus par la vigie etc.

Nous avons décidé d'exclure ces services de cette étude parce que non seulement ce sont des services de régulation et de contrôle de la bonne marche du port et qui par conséquent n'ont pas un caractère spéculatif.

Ainsi donc, pour mieux appréhender les aspects essentiels de ce sujet nous mettrons l'accent sur les services rendus au navire et les services rendus à la marchandise et voir comment l'autorité portuaire en concert avec les autres membres de la communauté portuaire peut faire pour optimiser ou améliorer l'offre de services au PDD.

Par conséquent, améliorer ces services reviendrait à renforcer la compétitivité du PDD.

C'est ce souci de l'amélioration de la qualité du service du port qui nous inspire l'objet de ce dossier de recherche dont le thème est : «*L'amélioration de la compétitivité au port doraleh* ».

Ainsi cette étude sera divisée en quatre chapitres: le chapitre premier sera consacré au cadre théorique, le deuxième chapitre au cadre théorique, le troisième a la présentation du terminal de doraleh et enfin la quatrième partie dédiée à la présentation et l'analyse des résultats.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE  
ET METHODOLOGIQUE**

## **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE**

### **Section 1.1. Contexte général de l'étude**

Le commerce maritime représente une part importante du commerce mondial. Pour le Djibouti environ 90 % des échanges transitent par la mer. Le navire constitue le moyen par excellence qui permet le déplacement des marchandises et/ou des personnes. Il contribue du coup au renforcement du commerce mondial. L'évolution actuelle des navires impose aux ports de s'adapter aux nouvelles mutations pour se maintenir dans le marché car ce dernier exige des services de qualité, des infrastructures standards internationales. Le PDD est dans une logique d'amélioration continue pour se conformer aux exigences du marché. Il urge que le secteur portuaire se soumette à un management de la qualité rigoureux et efficace pour faire face à une rude concurrence.

### **Section 1.2. Présentation du sujet et sa délimitation**

Le sujet qui fait l'objet de cette étude s'intitule : « l'amélioration de la compétitivité au port de Doraleh ». Pourquoi un tel sujet ? Les ports sont essentiellement des pourvoyeurs de services pour les navires et les marchandises. Le degré d'importance d'un port se mesure par rapport à la qualité des services offerts. Quand on pense à un port, on pense d'abord à ses services. Les services portuaires sont donc des activités qui ne peuvent pas être négligées, elles naissent avec le port et cessent avec la fermeture complète du port ; ils sont donc essentiels voire impérieux pour le développement économique du port, son rendement et sa compétitivité.

C'est justement ces raisons qui ont motivé notre choix sur un tel sujet. En effet après avoir réfléchi sur plusieurs sujets, nous avons décidé de porter notre choix sur un sujet qui est au cœur des activités portuaires. .

Sans services, on ne peut pas parler de port .mais au-delà des services existant, le port doit constamment améliorer ses services, les rendre performants et accessibles .De nos jours les progrès scientifiques et techniques ont beaucoup influé sur l'industrie maritime notamment sur la construction des navires, leur capacité de chargement, leur taille et ont permis l'apparition des conteneurs. L'apparition des conteneurs a un impact significatif sur le développement des ports et du transport maritime car le conteneur a véritablement révolutionné le transport maritime en apportant de la valeur ajouté dans la chaine de transport maritime. Tout cela, montre une volonté d'optimiser les activités portuaires pour un rendement meilleur .c'est d'ailleurs cette évolution des services rendus par certains ports qui a conduit la CNUCED au début des années 90 à opérer un classement des ports en fonction de leur stratégie de développement, de leur politique, commerciale et de leur organisation. Ainsi elle a distingué

trois générations de port. Mais depuis quelques années, on voit se dessiner une « quatrième génération de ports » dits « ports réseaux ».

En effet, aujourd'hui, les ports deviennent de plus en plus des « acteurs mondiaux implantés dans plusieurs pays à la fois par le jeu des investissements directs, d'alliances ou d'activités d'assistance technique ». Les ports sont ainsi devenus des éléments actifs dans l'organisation du réseau de transport international.

Les ports réseaux décrivent ainsi un ensemble de plates-formes logistiques reliées et intégrées. Le lien n'est plus seulement la marchandise, ou la ligne maritime ou mais il existe une unité de gestion, une cohérence de politiques commerciales entre ces places, une stratégie d'implantation, un partage d'une informatique portuaire unique dans l'unique but d'optimiser les services afin de rendre le port compétitif. Ce sujet présente des intérêts pratiques pour le port de Dakar parce qu'il lui permettra de faire un diagnostic des services existants pour connaître les insuffisances et de pouvoir les améliorer dans l'intérêt des différents acteurs portuaires.

Quant à nous le sujet nous permettra de cerner de façon globale l'ensemble des activités portuaires, les acteurs portuaires et leur rôle dans le développement du port.

Car le séjour du navire dans le port fait intervenir différents acteurs et parmi ces acteurs nous pouvons en retenir notamment les transitaires, les consignataires, les manutentionnaires, les pilotes.

Tous ces acteurs interviennent pour servir le navire et sa cargaison dans le respect des délais, de la qualité mais aussi dans le respect des normes de sécurité prescrites par l'autorité portuaire.

### **Section 1.3 : contexte problématique**

Le port maritime, c'est l'espace économique où, ont lieu les ruptures de charges dans l'acheminement des marchandises mer-terre/terre-mer et où interviennent plusieurs structures chargées d'assurer les opérations nécessaires au passage des navires, des marchandises et des personnes. Il est essentiellement le pourvoyeur de services, notamment pour ces derniers. Le degré de satisfaction obtenu en fonction des normes préétablies donne la mesure du rendement du port. On peut en déduire que le rendement diffère selon que les services sont fournis pour des navires, des marchandises ou des personnes. Mais, aujourd'hui, nous constatons que les acteurs de la chaîne des transports se plaignent de plus en plus de la complexité des procédures et de la documentation liées aux opérations des navires et à la qualité des services offerts par le port. C'est désormais admis que les procédures inadaptées

contribuent à l'encombrement du port et au long séjour des navires en rade et à quai. Mais de plus ce qu'il faut surtout préciser c'est qu'un port en général ne peut pas fonctionner sans services car ce sont ces services qui font l'importance du port en lui rendant plus performant et compétitif. Cependant pour attirer les clients ces services doivent être des services de qualité parce que, La qualité des services portuaires est devenue un impératif sur le plan commercial. La concurrence entre les ports, qu'elle soit régionale ou internationale, impose aux ports de répondre au mieux à la demande de clients très sollicités sur les marchés du transport et de la logistique. La qualité des services portuaires devient un atout commercial afin de fidéliser la clientèle.

Avec l'accroissement du trafic des marchandises dans un port et l'inadéquation des installations et infrastructures, la gestion du séjour des navires dans le port est confrontée à des problèmes qui induisent le ralentissement des opérations de consignation et l'insatisfaction de la communauté portuaire à savoir les clients. C'est ainsi que le port de Doraleh (PDD) dont la capacité était de 1.600.000 EVP en 2018 pour 800.742 EVP en 2019,<sup>1</sup> éprouve des difficultés à fournir un service de haut niveau aux navires. Ceci, qui est une entrave à la productivité des opérations portuaires se traduit par l'encombrement des espaces portuaires, l'insuffisance des aires de stockage et de circulation, l'indisponibilité des quais, la longue attente des navires en rade et au quai, la complexité et la lenteur des formalités administratives, la vétusté des vedettes portuaires, et, l'incapacité d'accueil du port des navires à fort tirant d'eau... En effet, la performance d'une structure implique forcément celle des maillons qui la composent. Par conséquent, une imperfection au niveau de l'un de ses maillons rejaillit généralement sur tout le système. Et, nous remarquons ici qu'au niveau des différents maillons de la gestion des opérations portuaires, il y a différentes imperfections qui nous amènent à constater une imperfection globale du système. Dans un contexte, où on exige de plus en plus la qualité aussi bien administrative qu'opérationnelle, il est presque impossible qu'un système de gestion soit performant s'il présente en effet, les faiblesses mentionnées. Le PDD se doit d'être réactif et offensif pour asseoir durablement son image de marque. Cette incontournable réalité nous amène à nous poser la question de savoir : « **comment renforcer la compétitivité du port de doraleh ?** »

Pour traiter convenablement cette problématique, nous nous sommes posé trois questions :  
Qu'est ce qui explique les lenteurs administratifs dans les opérations de consignation ?

---

<sup>1</sup> Rapport confidentiel du service statistique du port de doraleh

Quels sont les facteurs qui permettraient au PDD de regagner la confiance de sa clientèle tout en se distinguant de ses concurrents ?

Quel est le niveau de satisfaction de la clientèle ?

### **Section 1.4. Les objectifs de l'étude**

Les objectifs de cette étude peuvent se décliner en objectifs globaux et en objectifs spécifiques.

#### **1.4.1. L'objectif général**

L'objectif de cette recherche consiste à montrer les insuffisances et de proposer des pistes d'amélioration pour la redynamisation et la compétitivité du port de Doraleh.

#### **1.4.2. Les objectifs spécifiques**

- Renforcer son positionnement dans le marché concurrentiel sous régional.
- Dynamiser la gestion des flux d'information
- Identifier les causes des ralentissements des formalités administratifs portuaire dans les opérations de consignation;
- Etablir une analyse SWOT du port de doraleh
- Analyser la situation concurrentielle régionale
- Mesurer le niveau de satisfaction des clients par rapport aux prestations portuaire
- Proposer, sur la base d'analyses qualitatives et quantitatives des pistes de solutions et recommandations pour améliorer la compétitivité du PDD.

### **Section 1.5. Les hypothèses de recherches**

#### **1.5.1. L'hypothèse principale**

**Madeleine GRAWITZ (2000)** définit dans son ouvrage intitulé *Méthodes des sciences sociales*, une hypothèse comme : « *une proposition de réponse à une question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs et aide à sélectionner les faits observés* <sup>29(\*)</sup> ». Madeleine Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 11<sup>e</sup> édition, 2000, p.398

L'hypothèse constitue donc une réponse anticipée aux interrogations soulevées dans la problématique. Dans le cadre de notre étude, nous allons principalement nous appuyer sur des hypothèses pour répondre à la question centrale à savoir :

«**Le renforcement compétitif du Port de Doraleh passe par l'amélioration de la qualité des services au PDD et l'optimisation des procédures de consignation maritime** ».

### 1.5.2. Les hypothèses secondaires

- 1) La complexité des procédures explique la lenteur des formalités administratives.
- 2) La qualité des services portuaires présente quelques insuffisances.
- 3) les activités de manutention des conteneurs répondent aux exigences des clients

### Section 1.6. L'intérêt du sujet

L'étude sur le renforcement de la compétitivité du Port de Doraleh revêt une multiplicité d'intérêts qu'il convient de relever :

- Un **intérêt scientifique** qui repose sur la mise en œuvre des concepts théoriques du positionnement au sein de l'entreprise Port de Doraleh. Très peu de travaux ont fait l'objet d'études sur cette question ;
- Un **intérêt économique** car la nouvelle équipe dirigeante du PDD va disposer d'un outil lui permettant de mener une réflexion de fond et mettre en œuvre un certain nombre d'actions qui pourront redonner la confiance aux opérateurs de la place portuaire ;
- Un **intérêt politique** : le Port de Doraleh, de par sa position stratégique dans la mer rouge , constitue non seulement un des outils d'intégration sous-régionale pour le port, mais aussi un atout potentiel supplémentaire qui devrait permettre à Djibouti dans un futur proche d'être le moteur de la sous-région, à l'instar de ce qu'a longtemps été le port de Mombasa.

### Section 1.7. La revue de littérature

Les aspects liés au concept de compétitivité ont fait l'objet de nombreux travaux dans le domaine du transport maritime par la communauté scientifique. Par contre, concernant les aspects liés au Port de Doraleh, il n'existe pas d'ouvrages sur la question.

La banque mondiale dans son ouvrage « *Développement portuaire et concurrence en Afrique orientale et australe: perspectives et défis* » parle de la situation concurrentielle des ports en Afrique de l'est.

Le développement des ports et la concurrence en Afrique orientale et australe analyse les 15 principaux ports d'Afrique orientale et australe (ESA) pour évaluer si les améliorations de capacité proposées sont justifiées par la demande actuelle et projetée; si les approches actuelles de gestion des ports répondent suffisamment non seulement aux besoins en capacité

maritime, mais également aux autres obstacles à l'efficacité des ports; et quelle sera la hiérarchie attendue des ports dans la région à l'avenir. L'analyse confirme la nécessité d'augmenter la capacité maritime, car la demande globale de conteneurs dans les ports concernés devrait commencer à dépasser la capacité totale actuelle entre 2025 et 2030, tandis que des écarts en termes de manutention de vrac sec et liquide sont attendus encore plus tôt. Cependant, dans le cas de nombreux ports, la question de l'accès côté ville - la connectivité intermodale des ports, la facilité du passage des frontières internationales et l'interface ville-port - est plus importante que la nécessité d'améliorer l'accès et la capacité maritimes. L'analyse révèle qu'il est nécessaire d'améliorer l'efficacité opérationnelle de tous les ports ESA, car ils sont actuellement moins de la moitié moins productive que les ports les plus efficaces dans l'ensemble de données appariées de ports similaires à travers le monde, en termes d'efficacité. Dans les opérations de manutention de conteneurs. De même, il est nécessaire d'améliorer et de formaliser l'engagement des parties prenantes dans de nombreux ports, d'introduire des systèmes de gestion modernes et de renforcer le cadre institutionnel pour garantir l'utilisation la plus efficace de l'infrastructure et pouvoir attirer des capitaux privés et des terminaux spécialisés les opérateurs. Enfin, compte tenu de la situation géographique des ports et de la proximité des principales routes de navigation, les ports d'Afrique de l'est doivent redoubler d'effort pour suivre la tendance en constante augmentation du trafic maritime. Car sinon, ils auront considérablement du mal à pouvoir concurrencer les autres ports mondiaux et africains surtout.<sup>2</sup>

Dans son mémoire intitulé Ports de Djibouti : « un hub régional de transport maritime et porte d'entrée de l'Afrique de l'est » un chemin de longue haleine, affirme que je cite : Malgré l'évolution du temps, la concurrence entre les ports de la région existe et existera. Les autorités portuaires Djiboutiens doivent faire de preuve vigilance. Les ports de Djibouti ont d'avenir devant et ont plein d'opportunité de devenir le pôle régional de transport maritime et porte d'entrée de l'Afrique de l'est. Mais avant tout il faut devancer les ports concurrents par l'analyse de contexte régional et international en matière de transport maritime.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>“Humphreys, Martin; Stokenberga, Aiga; Herrera Dappe, Matias; Iimi, Atsushi; Hartmann, Olivier. 2019. *Port Development and Competition in East and Southern Africa : Prospects and Challenges. International Development in Focus*; . World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31897> License: CC BY 3.0 IGO.”

<sup>3</sup>*Ports de Djibouti : « un hub régional de transport maritime et porte d'entrée de l'Afrique de l'est » un chemin de longue haleine*

De nombreux auteurs ont effectué des travaux sur la qualité de services. Ces travaux ont donné lieu à la conception de 4 modèles qui sont le **modèle de SASSER, OLSEN et WYCKOFF**, le **modèle SERVQUAL de Parasuraman** et le **modèle de GRÖNROOS** et enfin le **modèle de NGUYEN**. Ces modèles doivent pouvoir être développés en vue de la détermination et l'élimination des causes de non-conformité du service aux besoins des clients.

**SASSER, OLSEN et WYCKOFF (1978)** sont les premiers auteurs à avoir élaboré un modèle de la qualité. Ce modèle traduit les attentes du consommateur par un ensemble d'attributs désirés quant à l'offre de services. Ces attributs sont entre autres la sécurité, l'attitude du personnel lors de la prestation, le timing, les conditions, la disponibilité et la variété des services offerts. Le mérite de ce modèle réside dans sa tentative de décrire la démarche suivie par le client ainsi que la nature des attributs pris en considération par ce client.

Le **modèle SERVQUAL** a été élaboré par un groupe de 3 auteurs à savoir **PARASURAMAN, ZEITHMAL et BERRY(1985)**. Ils suggèrent de mesurer les attentes des consommateurs avant la fourniture du service et la perception de ceux-ci juste après. Ce modèle s'appuie sur 5 dimensions à savoir les **éléments tangibles** (modernité des équipements, tenue du personnel), la **fiabilité**, la **serviabilité**, la **compétence** et enfin **l'empathie**. Il s'agit du modèle retenu dans le cadre de notre démonstration.

Bien avant le précédent modèle, **GRÖNROOS (1984)** a également élaboré un modèle de la qualité perçue. Ce modèle identifie 3 facteurs qui déterminent la qualité et sa perception par le client. Ces facteurs sont :

- **la qualité technique ou encore la performance technique ;**
- **la qualité fonctionnelle** (c'est la perception sur la réalisation du service) ;
- **l'image de l'entreprise.**

L'auteur ajoute que le client attache plus d'importance à la qualité fonctionnelle qu'à la qualité technique.

Le quatrième modèle sur la qualité de service a été proposé par **NGUYEN (2006)** dans son ouvrage *Gestion de la qualité*. Il montre que la notion de qualité s'appliquant aux services, se subdivise en deux parties :

-**les qualités extrinsèques** qui intègrent les éléments tels que l'image de l'entreprise, l'organisation interne, le support physique et le personnel de contact ;

- **les qualités intrinsèques** qui résident dans la capacité du service à satisfaire les besoins du client, de répondre à ses attentes et à son style de vie ;

La remarque la plus pertinente qu'il effectue concernant ce modèle est celle de la prédominance du rôle des qualités intrinsèques sur celles extrinsèques car la qualité de service à destination du consommateur a pour finalité sa satisfaction.<sup>4</sup>

La concurrence est, selon **Michael Porter**<sup>5</sup>, le principal moteur de l'innovation et du progrès, et c'est à partir de sa compréhension que doivent se fonder la stratégie des entreprises et les politiques économiques. Ce postulat est au cœur du modèle stratégique qui a fait la notoriété mondiale de l'auteur, professeur à Harvard et consultant auprès de grandes firmes et de diverses institutions politiques. Ce recueil de treize articles offre un aperçu global de sa pensée.

### **Section 1.8. Le cadre conceptuel**

**Ports maritimes** : Selon le Code de la Marine Marchande du Sénégal : Loi 2002-22 du 16 août 2002, article 10:

“Est considéré comme port maritime un lieu aménagé pour accueillir les navires, leurs passagers et leurs cargaisons”.

***Sont considérés comme faisant partie des ports maritimes :***

- sur l'eau : les digues, darses, môles, rades, mouillages, jetées et chenaux d'accès boude dérivation ;

- à terre : les bâtiments, installations et équipements, terrains et voies de communication nécessaires aux activités portuaires et au déroulement satisfaisant de la navigation dans les eaux portuaires.”

**Port autonome :**

“Port contrôlé par un organisme public indépendant. Il est administré par un conseil d'administration assisté d'un directeur. Il n'est autonome que de nom car l'Etat exerce un contrôle sur sa gestion et ses investissements.

C'est un établissement public à caractère industriel et commercial doté d'une personnalité civile et d'une autonomie financière”.

M. M. Damien «dictionnaire du transport et de la logistique» Edition DUNOD.

---

<sup>4</sup>Nha Nguyen, *Gestion de la qualité*, Québec, L'Editeur Chenelière, 2006

<sup>5</sup> Michael E. Porter, Professeur à la Harvard Business School, a reçu en 1979 le McKinsey Foundation Award pour le meilleur article dans la Harvard Business Review ; il est un collaborateur extérieur du Wall Street Journal.

(2001 - 2005).

**Concurrence :**

Dans la compétition concurrentielle, chaque entreprise cherche à satisfaire ses clients et à les fidéliser afin d'accroître sa part de marché et sa rentabilité. Pour gagner davantage de parts de marché, l'entreprise est appelée à servir au mieux ses clients et à perfectionner continuellement ses facteurs de production et ses méthodes et outils commerciaux.

**Navire :**

Selon le Code la Marine Marchande en la loi 2002 - 22 du 16 août 2002, article 1:

Tout bâtiment ou engin flottant ou submersible quel que soit son tonnage ou sa forme avec ou sans propulsion mécanique immatriculé par les soins de l'Autorité compétente et qui effectue à titre principal une navigation maritime.

**SERVICES RENDUS AUX NAVIRES**

Ils sont appelés fonctions assurées aux navires par CABANNE, dans l'ouvrage «géographie humaine des littoraux maritimes» Edition SEDES (1998).

**Services rendu aux marchandises**

Les services rendus à la marchandise sont ceux qui concernent, outre les formalités administratives, l'enlèvement de la marchandise jusqu'à la livraison de celles-ci au client final.

**Qualité :**

D'après la norme de vocabulaire ISO 9000 : V.2005, la qualité désigne l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences d'un client et autres parties intéressées. Terme devenu courant dans notre langage et dans nos écrits, la qualité est définie par de nombreux auteurs selon

Différentes approches :

- Pour Joseph JURAN, c'est «l'aptitude à l'usage»
- Selon Philip CROSBY, c'est «la conformité aux spécifications»
- - Alors que pour Kaoru ISHIKAWA la qualité est «l'aptitude à satisfaire le client».

### **Consignataire maritime<sup>6</sup>**

Le consignataire maritime travaille au sein d'une équipe dont la mission est de prendre en charge dans sa globalité un navire durant son escale pour qu'elle soit la plus rapide et la moins onéreuse possible. Il représente et défend les intérêts d'un armateur dans un port maritime/commercial et prend toutes les mesures d'ordre commercial, technique et administratif nécessaires à la meilleure exploitation possible des navires transitant au port.

---

<sup>6</sup>Source : <https://nosa-maritime.dz/nos-activites/la-consignation/>

## CHAPITRE 2 : LE CADRE METHODOLOGIQUE

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 ». <sup>7</sup>

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.

### Section 2.1 : technique et outils de collecte de données

#### 2.1.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté à exploiter et à analyser la documentation existante pouvant permettre de tirer les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'étude à réaliser. A 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. La recherche documentaire est une étape fondamentale qui a permis d'avoir des renseignements en rapport avec le thème de notre étude.

#### 2.1.2. Étude exploratoire

Elle s'est déroulée en deux étapes pour bien cerner les contours de notre thème. Il s'agit de :

➤ La pré-enquête

Cette première étape de nos recherches sur le terrain a porté sur l'observation, la connaissance du milieu et le recensement d'un certain nombre de données qui nous ont permis :

- De cibler les différentes structures de consignations ;
- de tester nos questionnaires et guides d'entretien auprès de certains agents des sociétés de consignations ; transitaires et usagers du port.
- et, enfin d'illustrer notre mémoire par un certain nombre d'images et tableaux.

➤ Echantillonnage des unités à enquêter

- 9 agents de société de consignation
- 27 transitaires
- 18 usagers du port

Pour recueillir les informations, nous avons tiré un échantillon composé des différentes catégories précitées.

Au total, notre enquête a pris en compte 54 personnes.

---

<sup>7</sup> Madeleine Grawitz, *op.cit*, p. 834.

### **2.1.3. Enquête**

Il s'agit des enquêtes à divers niveaux. Nos enquêtes sont menées de deux différentes manières à savoir :

- Questionnaire : au total 54 questionnaires ont été distribués aux avis administrés à ses différentes personnes citées ci-dessus
- entrevues : elles sont faites d'interviews à base de questions ouvertes à certains agents maritime de sociétés de consignation. 11 entrevues ont été réalisées.

Toutes ces méthodes et techniques de collecte des données dont le but est de vérifier les hypothèses émises ; ont permis aussi d'élaborer après, des solutions pouvant permettre de faire face aux problèmes soulevés précédemment dans le travail au port de Doraleh. Ces enquêtes se sont déroulées durant tout le mois de Novembre et ont été menées sur la base d'un questionnaire (annexe 1) et d'un guide d'entretien (annexe2).

### **Section 2.2. Techniques d'analyse de donnée**

Après le dépouillement des données collectées sur le terrain, les résultats chiffrés de chaque question ont été traités manuellement, puis comptabilisés (calcul du pourcentage) ce qui nous a conduits à l'élaboration de tableaux, pour montrer les résultats de notre recherche.

Ces outils d'analyses (tableaux) ont servi de supports pour une meilleure analyse des données recueillies. Ainsi nous avons opté pour l'analyse qualitative qui est une méthode très utilisée pour étudier la causalité ; son but est de résumer les données recueillies sous forme de thèmes et de tendances en commun. Elle a été utilisée pour certaines données non numériques collectées au cours des enquêtes.

### **Sections 2.3. Difficultés rencontrés**

Les principales difficultés sont liées à l'obtention d'informations. En effet, certaines personnes se sentent embarrassées lorsqu'il s'agit de parler de leurs problèmes. D'autres parmi nos interlocuteurs s'abritent derrière le caractère confidentiel des informations pour justifier leur refus de communiquer tandis que d'autres nous soupçonnent de vouloir révéler leurs lacunes.

A l'inverse, certaines personnes ont accepté de partager les informations à leur disposition et se sont montrées plutôt ouvertes.

Quant aux clients, ils n'ont pas beaucoup de temps à nous accorder. Par conséquent, ils répondent le plus souvent d'une manière brève ou sans argumentations. Dans la majorité des cas, ils ne vont pas aux fonds de leur pensée. Ceci peut entraîner des biais dans les informations fournies.

Compte tenu du temps limité qui nous était imparti, des moyens restreints que nous avons, des réserves des enquêtés et du caractère évasif de certaines réponses qui nous ont été fournies, nous n'avons pas pu approfondir notre étude. Sans oublier le contexte de Covid-19 dans lequel nous sommes, le déroulement de notre travail a été très contraignant.

Toutefois, nous nous sommes efforcés pour que ces difficultés et limites ne soient pas de nature à entraver l'obtention de résultats fiables.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE  
ANALYTIQUE ET PRATIQUE**

## **CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE**

Dans ce chapitre nous présenterons l'historique du DCT et ses différents départements, sa place dans le domaine portuaire en de l'Afrique de l'est, les activités portuaires fournies par la SGTD et en quoi consiste l'activité de consignation.

### **Section 1 : présentation du DCT et la SGTD**

#### **1.1. Historique**

En 2006, lorsqu'a été posé la première pierre du méga projet du « Doraleh Container Terminal » (DCT), bon nombre d'entre nous étaient à penser, que le chantier ne verrait jamais le jour ! Sans doute l'étendue des travaux projetés et le montant global du projet paraissaient trop colossaux à nos yeux si peu accoutumés à des investissements aussi massifs... Pourtant en décembre 2008, le DCT a été inauguré en grande pompe par le chef de l'Etat, il soufflera sa troisième bougie cet hiver. Le pari était osé, il faut le reconnaître, mais aujourd'hui c'est un succès : c'est devenu le premier terminal à conteneurs en Afrique de l'Est en termes d'installations et d'équipements modernes.

Il dispose de 6 portiques de quai de dernière génération, de 16 portiques de parc, de 400 points de connexion pour les conteneurs frigorifiques, d'une zone de stockage pour conteneurs fuyants, ainsi que d'une zone de réparation et de nettoyage des conteneurs. Son atout maître, une profondeur de quai de 18 mètres ! Là réside tout le nœud du projet...

Cette profondeur exceptionnelle donne enfin accès à un marché dont par le passé nous étions exclus : les navires de catégorie « Super Post Panamax ».

Ils sont à même de transporter plus de 50 000 conteneurs. La taille phénoménale de ces nouveaux monstres marins nécessite un minimum de 12 hectares d'espace de déchargement. Le Port autonome international de Djibouti (PAID) ne comptait que 12 mètres de tirant d'eau.

Il manquait par ailleurs d'espace pour satisfaire pleinement les besoins indispensables pour ériger des infrastructures adéquates de transbordement de conteneurs. Suite à la montée en force de la part du conteneur dans le fret international, il nous fallait soit repenser la géographie de l'ancien port, soit nous préparer à moyen terme à une chute brutale de nos activités portuaires.

Le positionnement et l'urbanisation dense autour du site du PAID rendait impossible, faute d'aires portuaires disponibles, l'agrandissement de notre port historique. A partir de ce constat, l'idée de la création d'un nouveau port a vite fait son chemin Djibouti ne pouvait se permettre de rater le coche, l'activité portuaire est, il faut le répéter, ce qui a façonné notre destin, la pierre autour de laquelle a été édifée une économie viable et notre unité.

Le terminal à conteneurs de Doraleh est devenu le 17 avril 2012 le second port d'Afrique à disposer d'équipements de détection des produits nucléaires et radioactifs après celui de Mombasa. Financée par le gouvernement des États-Unis pour un montant estimé entre 8 à 10 millions de dollars, ces matériels sophistiqués visent un meilleur contrôle des conteneurs. Chaque conteneur passe dans un portique qui en analyse le contenu sans avoir besoin de l'ouvrir. Si le portique détecte un produit suspect, le conteneur sera fouillé manuellement.

C'est l'ancien ministre djiboutien des équipements et des transports, Monsieur Mohamed Moussa Ibrahim, qui a officiellement inauguré la mise en service de ces équipements de détection. La cérémonie inaugurale s'est déroulée en présence du chef de la Sécurité nationale, du président de l'autorité des ports et des zones franches, du chargé d'affaires de l'ambassade des États-Unis à Djibouti, TOM KELLY, et un parterre de personnalités civiles et militaires dont le chef des gardes-côtes Djiboutiens

En 2011, 450 000 conteneurs sont passés par le port de Doraleh. Quant à l'année 2013, les nombres de conteneurs ont atteint de 743,793 TEUS.

Le 22 février 2018 fait désormais date à Djibouti et, plus généralement, en Afrique pour l'ensemble du secteur portuaire et maritime. Ce jour-là, les pouvoirs publics de la petite république avaient frappé fort en décidant unilatéralement de mettre un terme au contrat de concession, signé douze ans plus tôt, avec l'opérateur portuaire DP World pour la construction et la gestion sur trente ans du terminal à conteneurs de Doraleh (DCT). Une nationalisation sans précédent sur le continent, dont les répercussions continuent de se faire sentir sur les quais djiboutiens. La République de Djibouti réaffirme sa volonté stratégique de préserver et de développer les activités du terminal à conteneurs, en respectant les conditions du droit et au mieux des intérêts de toutes les parties prenantes. Pour cela elle a décidé de créer sa propre société de gestion de gestion du terminal de Doraleh (SGTD).

La société de gestion du terminal à Conteneurs de Doraleh -SGTD-, entité créée pour prendre en charge les activités de Doraleh Container Terminal, est une entreprise publique dont le seul actionnaire est l'État djiboutien. Son objectif primordial consiste à défendre les intérêts

souverains de la nation. SGTD sera également en charge de la promotion des activités du terminal avec une qualité de service aux meilleurs standards internationaux.

Les deux anciens partenaires sont toujours à couteaux tirés, et les avis régulièrement rendus par la Cour d'arbitrage de Londres en faveur de l'opérateur ne font que répandre un peu plus d'huile sur le feu. Au respect du droit des affaires et des contrats signés demandé par la justice britannique, les autorités Djiboutiennes répondent souveraineté nationale et imposent, avant toute négociation, la disparition de la clause contractuelle qui attribue à DP World un monopole portuaire sur l'ensemble du littoral djiboutien.

Au point mort pendant de longs mois, les discussions ont aujourd'hui repris, mais le différend semble si profond entre les deux parties qu'elles s'apparentent davantage à un dialogue de sourds. Le plus vexant pour les Dubaïotes est d'entendre que le terminal fonctionne aujourd'hui mieux sans eux.

« D'après les données que nous avons obtenues de l'ambassade, les Djiboutiens ont, très franchement, fait un meilleur travail, été plus efficaces et obtenu un meilleur transit que lorsque les Émirats géraient le port », avait affirmé en février 2019 le général Thomas Waldhauser, alors chef du commandement des États-Unis pour l'Afrique (Africom), devant le Sénat américain.

Avec 873 648 conteneurs traités à Doraleh en 2019, le terminal a enregistré une hausse de 7,2 % de ses activités en douze mois, dont on attend qu'elles aient augmenté de 29 % à la fin de cette année, avec un volume anticipé au-dessus de 1,1 million d'équivalents vingt pieds (EVP). Une première dans la longue histoire du port de Djibouti.

Il faut dire que le pays n'est pas resté inactif, assumant rapidement les conséquences de sa décision. « Le terminal représentait à cette époque le principal actif du pays. Il était donc impensable de voir son activité s'écrouler. Il nous revenait de faire les efforts nécessaires pour montrer que nous pouvions faire au moins aussi bien que DP World », a expliqué Abdillahi Adaweh Sigad, nommé, dès avril 2018, directeur général de DCT, devenu depuis la Société de gestion du terminal à conteneurs de Doraleh (SGTD), dont les actifs sont détenus à 67 % par l'Autorité portuaire de Djibouti ; le solde, auparavant entre les mains de DP World, étant dorénavant en possession de l'État.

## 1.2. Position géographique du DCT

Situé sur la pointe sud-ouest de la Mer Rouge, le site du projet occupe une position stratégique sur la route de navigation passant par la Mer Rouge et le Canal de Suez, aussi bien en direction du nord (par exemple en direction des ports d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et d'Europe) qu'en direction du sud et de l'est dans l'Océan Indien.

Compte tenu de la stabilité politique dont jouit Djibouti, par rapport à certains de ses voisins du nord-est de l'Afrique, le port de Doraleh a également été identifié comme une option préférée pour l'implantation d'un terminal conteneurs en vue de l'importation et de l'exportation de diverses marchandises en provenance et à destination de certains pays de la partie septentrionale du continent, en particulier l'Éthiopie.

Du fait de sa position géographique, Djibouti a très tôt mise sur le développement et la modernisation de ses ports. La situation politique difficile de ses voisins, fait aujourd'hui que 95% de l'activité du port est assuré par le trafic éthiopien.

Il est de faciliter l'importation, l'exportation et le transbordement des produits transportés par conteneurs. Les principaux articles qui pourraient être acheminés, exportés et importés en passant par le site du projet et leurs sources devraient être l'aide et diverses marchandises à destination et en provenance des pays de la partie septentrionale du continent, en particulier l'Éthiopie.

Elle facilitera le trafic croissant au port de Djibouti. Compte tenu des possibilités limitées d'extension des installations portuaires existantes jusqu'à Doraleh, le projet a été identifié comme un projet important pour faire face à une cette croissance du trafic et fournir les installations requises pour une expansion future.

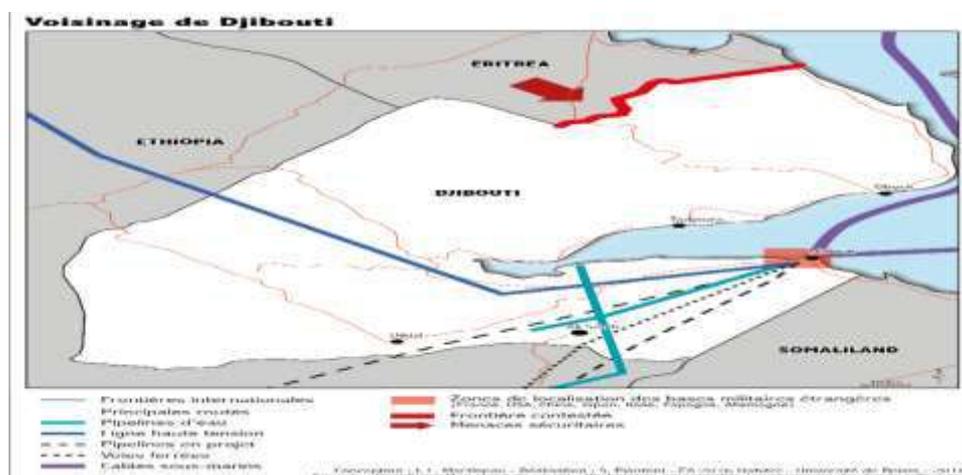


Figure 1 : carte de la république de Djibouti

### 1.3. Infrastructures du DCT

Comme le D.C.T dispose d'une position stratégique maritime exceptionnelle, Djibouti occupe dans les grands courants d'échanges entre l'Asie, l'Europe et la Péninsule Arabique, une position renforcée par la nouvelle organisation des transports internationaux laquelle, dans un contexte de concurrence exacerbée, recherche la massification des flux pour réaliser les économies d'échelle. L'objectif de la modernisation de ses infrastructures portuaires est d'en faire un outil au service du Développement.

La stratégie de développement du Port de DORALEH vise les trois objectifs essentiels définis comme ci-après :

- Faire du port de DORALEH, le débouché naturel de la région sur la Mer Rouge.
- Faire du port de DORALEH, la station de service d'amarrage ou de mouillage pour les navires naviguant dans cette région.

Et également, faire du port de DORALEH, un Hub d'éclatement et de redistribution pour le trafic maritime de la région.

Le nouveau port se situant à 11 Km à l'ouest du Port actuel de Djibouti avec des installations qui peuvent accueillir les navires de la dernière génération. Ces navires peuvent transporter plus de 12.000 EVP avec un tirant d'eau de 18m et qui dispose d'un quai de plus de 1050 m actuellement et qui atteindra les 2000 mètres à terme. Le port de Doraleh constitue après Tanger, l'un des Port du Continent capable d'accueillir ces géants de la mer.

Les infrastructures du terminal à conteneur du port de DORALEH actuellement dans la première phase sont:

- 1050m de quais ;
- 8 portiques à quais SUPER POST PANAMAX (TWIN LIFT) bientôt 10 portiques ;
- 24 RUBBER TYRED GANTRY (RTG) ;
- 18 à 20m de tirant d'eau ;
- Une zone de stockage des conteneurs de 700 000 m<sup>2</sup> avec une capacité annuelle de 1,2 millions TEU ;

De plus, avec l'ouverture de la deuxième et de la troisième phase le terminal à conteneur disposera de :

- 2 000 m de quais ;
- 12 portiques à quais SUPER POST PANAMAX (TWIN LIFT)
- Une capacité de stockage de 6 000 000 de TEU par an.



**Figure 2 : Vue d'ensemble de la plateforme portuaire du DCT**

#### **1.4. Statut et mission du DCT**

DCT est doté de toutes les facilités opérationnelles et commerciales afin d'attirer beaucoup plus de trafic des lignes maritimes internationales. Des investissements conséquents ont été consentis en termes d'équipements et d'infrastructures ! Il n'y a qu'à se rendre à Doraleh pour se faire sa propre opinion... La gestion en logistique atteint un degré de complexité, d'ailleurs si élevé, que le recours aux outils informatisés sophistiqués pour le monitoring des conteneurs, est la règle.

D'ailleurs ce dernier a été renforcé il y a peu avec l'acquisition d'un nouveau logiciel qui permet de connaître le contenu, la position précise et la destination d'un conteneur donné avec la précision d'un horloger suisse. Les fondamentaux du DCT sont très solides : quatre piliers permettent d'être productivité, la logistique, la qualité des partenaires installés sur place et les services qui y sont assurés, ainsi que les incitations et facilitations de procédures.

On pourrait citer également la disponibilité d'un immobilier professionnel en zone franche pour les opérateurs privés. D'ailleurs la présence de partenaires comme le SGTD est pour Doraleh, un élément déterminant. Mais le DCT, est incontestablement à un tournant, et il lui appartient de tirer son épingle du jeu.

Les efforts amorcés doivent être poursuivis pour maintenir à niveau constant les performances de notre joyau national. Cette hausse du trafic souhaitée, si elle se confirmait à bref échéance, attirerait vers Djibouti des lignes maritimes avec des porte-conteneurs de plus grande capacité, ce qui contribuerait à une baisse des coûts de fret/conteneur par économie d'échelle. Plus le DCT attirera du trafic, plus elle sera productive et donc, incontournable...

## **Section 2 : les différents départements de la SGTD**

### **2.1. Le service planning**

Le département planning est le centre de planification et finalisation pour tous les mouvements et opérations effectuées par le TC. Il organise et coordonne tout le travail qui se passe au parc de conteneur. Le service planning représente le cœur de tout le fonctionnement du terminal à conteneurs.

Ce service est chargé de la planification de toutes les activités du terminal à conteneurs à l'aide d'un système américain connu sous le nom de NAVIS.. Ce système est utilisé par 175 terminaux dans 50 pays à travers le monde .Ce système est composé de deux modules à savoir EXPRESS NAVIS et SPARC NAVIS. EXPRESS NAVIS sert comme base de Donnée (il enregistre le nom du navire, numéro du conteneur et leur historique) et SPARC NAVIS est un système qui sert à planifier le conteneur et son emplacement.

Tous les conteneurs qui se trouvent au parc sont tous dans le système avec leur position et leur catégorie c'est-à-dire toute l'info concernant leurs poids, leur catégorie. Le service planning est la source du terminal a conteneur.

Ce département est divisé en 3 grands organes :

- ✓ Organe de saisie qui travaille sous le module express (data input/out put)
- ✓ Organe de planification qui travaille sous le module sparcs (ship planer /yard planer)
- ✓ Organe d'exécution qui travaille aussi sous le module sparcs (trafics dispatcher).

Ce département est dirigé par un responsable (planning manager) et sous son autorité il y a trois équipes (shift) en roulement dirigé aussi par un superviseur. Chaque équipe est composée par :

- Un superviseur
- Deux agents shiplanner
- Un agent Spaceplanner
- Deux agents trafics dispatcher

## **2.2. Le service opération**

Ces opérations se composent de trois parties: les opérations au niveau du parc des conteneurs, les opérations au quai 15(ou yard 15 en anglais) et le Dry Port. Les agents du terrain disposent certains nombres des matérielles comme :

- 8 portiques
- 24 RTG (6 SPMC et 4 Kalmar)
- 50 élévateurs
- 80 tracteurs

## **2.3. Le département technique**

Pour éviter les temps d'immobilisation / temps d'inactivité pendant les opérations, le service d'ingénierie est responsable des moteurs afin qu'ils fonctionnent mieux.

### **Le service support :**

Ce service se charge de donner aux agents de maintenance des bons de travail qui liste les tâches effectuées pour la réparation des matériels en fonction de la maintenance effectuées pour qu'ils y marquent le temps de réparation et les personnes qui sont intervenus lors cette réparation. Elle permet aussi à ces agents de pouvoir récupérer des articles dans le magasin du DCT, en enregistrant la référence de l'article dans le logiciel MAXIMO. Ainsi le magasin s'aperçoit que l'article a été enregistré dans le but d'être utilisé dans la réparation d'un matériel de manutention. Enfin, après avoir fini la réparation des matériels les agents remettent les bons de travail aux membres du service qui les clôture par la suite.

Et l'ordre de travail est divisé en trois:

- ◆ MP (Maintenance preventive)
- ◆ MU (Maintenance urgent)
- ◆ MC (Maintenance corrective)

➤ MP (MAINTENANCE PREVENTIVE)

Basé sur le manuel de chaque équipement, la maintenance s'est fait dans la base hebdomadaire, mensuelle et annuelle ou par 250heurs, 500heurs, 1000heurs, 1500heurs ...

➤ MU (MAINTENANCE URGENT)

Elle correspond lorsque des pannes inattendues se produisent pendant les heures de travail de la machine, si la panne dépasse 30 minutes, son état passe à une maintenance corrective.

➤ MC (MAINTENANCE CORRECTIVE)

Son ordre de travail concerne toutes les actions nécessitant une réparation d'une longue durée, nettoyage ou peinture, etc. La raison principale de ce type de maintenance est que la personne travaillant sur la réparation du moteur peut prendre la pièce dont il a besoin pour réparer le moteur du magasin, de sorte que le service de planification lui fait la réservation.

Après que la main-d'œuvre termine son travail, il remplit le papier et le rend, puis le service de planification le finalise.

## 2.4. Le département Gate

Ce service de Barriere se charge de s'occuper principalement de l'entrée et la sortie des camions transportant des conteneurs pleins et vides. Le gate se situé à l'entrée du terminal conteneur. Il est composé principalement de quatre cabines, trois cabines pour le gate IN et une cabine pour le gate OUT. Le gate travaille en trois shift de roulement et chaque shift est supervisé par shift manager.

### **Section 3 : les différents services offerts par le terminal de doraleh**

#### **3.1. Les services rendus aux navires**

##### **3.1.1. Le processus d'accueil**

Le navire est pris en charge par le port dès le premier appel souvent deux heures avant son arrivée (pour les habitués) ou plus pour les nouveaux navires. Les bouées et les phares servent souvent d'aide à la navigation et facilitent le balisage.

##### **3.1.1.1. La communication de la vigie avec le navire**

Faisant références au pilotage et au lamanage, ces opérations diverses sont précédées de conversations entre la station radio du bateau et la capitainerie du port qui précise le quai d'accès et le chenal à emprunter

La vigie ou tour de contrôle est non seulement chargée de communiquer avec les navires mais aussi de les guider. Il faut noter que la vigie surveille les navires et leurs mouvements par radar AIS ou par option visuelle et procède à leur pointage en rade ainsi que la coordination des pilotines ou P.C. d'amarrage. Elle a huit opérateurs VHF qui travaillent en quart et tournent 24 h /24. Le temps d'arrivée à la bouée 12 dépend de la vitesse du navire.

Ces derniers ralentissent souvent à l'approche de la rade sachant que la communication se déroule trente minutes avant, ce qui permet à l'opérateur VTS de déclencher le processus de pilotage. Ainsi depuis le déclenchement de l'opération par l'appel du navire à la vigie jusqu'à la fin des opérations d'amarrage sur le quai, il y a un temps fixé pour chaque navire.

La tour de contrôle informe le pilote ainsi que le chef lamaneur pour la mise en route de la pilotine et de vedette (P.C) d'amarrage. Elle peut informer la capitainerie pour l'envoi d'un remorqueur en cas de besoin pour la manœuvre.

Tous les navires, sans exception, appellent la vigie à l'entrée et à la sortie.

La communication est gérée avec la VTS. Cette dernière est un radar équipé d'un coffret de numérisation qui, après identification de l'écho du navire, lui octroie un numéro avec une icône triangulaire au choix de l'opérateur qui aura à intervenir sur le clavier après avoir identifié le navire pour remplacer ce numéro par un nom.

De plus, l'AIS (Automatic Identification System) est une version de la V.T.S plus moderne dans son utilisation car l'opérateur n'intervient que pour interroger le système pour des données concernant le navire.

L'identification se fait automatiquement avec le nom du navire et les informations supplémentaires (Cap, longueur, largeur, tirant d'eau, pavillon etc.). Mais les navires non dotés de ce système ne sont pas identifiés.

Par ailleurs, on utilise la VHF pour communiquer avec le navire ou les acteurs portuaires sur le canal 16 et 14. La SCC (système de contrôle des communications) permet d'enregistrer la communication et de les restituer après stockage. Il existe une possibilité de connexion entre la VHF et le téléphone.

En somme, le bureau assure la communication du port c'est-à-dire qu'il s'agit de gérer les messages en provenance des navires et de les transmettre aux services intéressés. En outre, après avoir averti le terminal de doraleh de son arrivée, le navire stationne à la bouée pour attendre le pilote de service en cas d'occupation de ce dernier du poste à quai.

### **3.1.1.2 Le pilotage**

Ce service est obligatoire pour les navires ayant 1500 m<sup>3</sup> ou plus sauf ceux qui sont exceptionnellement exclus par le port. Ainsi on distingue les navires ayant moins de 150 tonneaux de jauge nette (TJN), les navires de guerre, les navires allant ou sortant de l'arsenal, les navires de moins de 100 TJN, les navires de pêche, les navires d'entretien, les engins de servitudes du port.

La station de pilotage du port a le rôle d'assister les capitaines de navire à l'accostage et au largage des navires.

Les pilotes sont au nombre de douze. Ils tournent 24h/24. Ils sont deux de service suivant les horaires :

- de 05 h à 12 h
- de 12 h à 20 h
- de 20 h à 05 h

Le capitaine doit payer le pilotage même s'il n'utilise pas ses services pour les navires pilotables. Il est responsable des dommages causés au cours du pilotage sauf faute lourde du pilote. Il faut noter que les capitaines de navire peuvent ne pas connaître les profondeurs des

eaux ou le chemin direct qui mène au quai. De plus, ils ne sont pas habitués au vent et au courant du port. C'est ainsi qu'un spécialiste nommé pilote va l'assister. Le but est d'éviter les accidents, de travailler en sécurité et de réduire la durée de l'opération.

La pilotine accoste le navire du côté le plus favorable pour faciliter l'embarquement du pilote. Le pilote une fois à bord est accueilli par un membre de l'équipage qui le conduit à la passerelle de navigation où se passe la manœuvre. L'utilisation des remorqueurs est facultative. L'utilisation des remorqueurs est facultative. Toutefois, pour minimiser les risques, le capitaine du navire ou le pilote peut les solliciter.

Sur le quai, le maître de port assiste à l'accostage car il guide le pilote pour un positionnement optimal du navire par rapport aux moyens de manutention et à l'exploitation du linéaire de quai. Le pilote établit un bon de pilotage à l'aide des caractéristiques particulières du navire préalablement demandées au commandant de navire (ship's particulars). Ensuite, il appelle la vigie pour lui indiquer l'heure de la fin de sa mission et la pilotine pour son débarquement. Arrivé sur les lieux, il remplit une fiche qualité et rassemble les bons de pilotage du jour (pilote de nuit) pour les transmettre le lendemain à la capitainerie sur registre de transmission. L'assistance du pilote est quasi indispensable dans l'accostage ou largage des navires, mais ce service ne peut se faire sans la collaboration du lamanage qui est un support important.

### **3.1.1.3. Le lamanage**

Cette activité permet au navire d'amarrer et de désamarrer à quai. Les amarres servent à stabiliser le navire de manière à faciliter un bon déroulement des opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises. Dès que le chef lamaneur reçoit l'information de la vigie, il met en route l'équipe d'amarrage composé de deux vedettes (une pilotine et un PC) avec leurs équipages. Cette opération est réalisée sur la base du programme de prévision de trafic élaboré par le service des mouvements de la capitainerie en accord avec l'ensemble des consignataires de navire vingt-quatre heures à l'avance sur la base des avis d'arrivée du navire transmis par ces derniers.

Les équipes de lamanage qui fonctionnent suivant un système de quart en trois bordées (groupe de vingt marins) en rotation 24 h /24. Ils doivent être sur le quai d'accostage du navire avant son arrivée et sont divisés en deux groupes l'un à l'avant l'autre à l'arrière du navire. Les équipes communiquent entre elles à l'aide de postes radio VHF portatif. La coordination des opérations est faite par le pilote qui se trouve à bord du navire et le maître de port qui dirige les lamaneurs sur le quai. L'opération consiste à capeler les amarres du navire

sur les bollards situés sur le quai. Ils sont régis par le Code de la Marine Marchande et l'accord d'établissement du port de doraleh.

Les opérations de lamanage sont effectuées exclusivement dans les eaux sous juridiction portuaire c'est-à-dire en rade intérieure et extérieure du port. Tous les moyens navals sont gérés par l'Armement du port qui dispose des moyens techniques pour assurer la maintenance curative et préventive du parc naval composé de pilotines, de vedettes d'amarrages et de vedettes de servitudes. Chaque année, conformément aux dispositions du Code de la Marine Marchande, les engins sont soumis à des travaux de carénage avant la visite technique des inspecteurs de la marine marchande, qui doit être sanctionnée par la délivrance d'un permis de navigation.

Le lamanage est un appui logistique à la station de pilotage et constitue une activité essentielle dans le cadre des services rendus aux navires avec l'aide de la capitainerie.

### **3.1.2. Les services rendus après accostage**

#### **3.1.2.1. L'arraisonnement**

Arraisonner un navire signifie que les services compétents de l'administration effectuent un contrôle à bord d'un navire ou d'un aéronef.

En effet, plusieurs services montent à bord en priorité:

- **la police sanitaire aux frontières maritimes.** Elle est la première autorité à bord en principe.

Celle-ci cherche à déceler s'il n'y a pas de situation épidémiologique susceptible de contaminer la population notamment la fièvre jaune. Par conséquent, le service de la santé délivre une libre pratique si les visites physiques et documentaires sont conformes.

-**la police d'immigration.** Le port étant une frontière maritime donc la police d'immigration doit contrôler l'accès au territoire national des personnes. Elle délivre une libre pratique après ses vérifications documentaires.

**L'administration douanière.** Elle contrôle toutes les marchandises qui rentrent dans le territoire national et les provisions ainsi que leur date d'expiration.

En effet, la douane protège l'économie du pays en essayant de bloquer toute activité illégale exercée par un tiers.

Elle délivre une libre pratique ou une clearance si les documents sont réglementaires.

## **La capitainerie**

Le service zones par le biais de l'ASIP (agent de sûreté des installations portuaires) effectue l'arraisonnement ou formalités d'arrivée selon la zone d'accostage du navire.

La capitainerie contrôle en partie l'état de navigabilité du navire. En effet, il s'agit de vérifier les caractéristiques du navire, la liste des membres de l'équipage, les produits dangereux a bord.

Par ailleurs, les ASIP attestent si le navire est conforme au code ISPS.

Par exemple, un document (ISPS certificate) fourni par le navire, valide pour 5ans, est délivré par l'Etat du pavillon. Le responsable de la zone ou l'ASIP se charge d'informer et de ramener les autres services présents à bord lors d'un arraisonnement.

De plus, la capitainerie collabore également avec le consignataire ou le commandant directement pour tout renseignement complémentaire.

En outre, le commandant de bord ne peut effectuer aucune activité sur son navire sans demander une autorisation à la capitainerie par le biais d'un document qui stipule ce que le navire veut faire.

Ainsi, pour faire une peinture, une soudure, une réparation, une maintenance etc, le commandant doit fournir une demande adressée à cet effet à la capitainerie.

Ce dernier doit être en contact avec la capitainerie en cas de besoin même si l'agent maritime peut lui faciliter la tâche. Les documents demandés au commandant sont les suivants :

- crewlist (liste d'équipage),
- port of call list (dix derniers ports visités et leur niveau de sécurité),
- ship's particulars (caractéristiques du navire),
- isps declaration (déclaration de conformité au code Isps),
- cargo manifest (manifeste des marchandises),
- hazardous cargo list (liste des marchandises dangereuses),
- isps certificate. (Certificat de conformité du code Isps)

Il faut noter que les agents de l'AM (affaires maritimes) montent à bord pour effectuer le PSC (port state control ou contrôle de l'état du navire). Ce contrôle peut se faire à n'importe quel moment. Ainsi, les agents des affaires maritimes peuvent être présents avant, pendant, ou après l'arraisonnement. Ces derniers vérifient la conformité du navire face aux règles internationales.

### 3.1.2.2. Sureté et sécurité

Il s'agit d'un dispositif permanent au niveau du port pour accompagner les services rendus au navire. La sécurité et la sûreté sont indirectement liées à ces services.

## APPLICATION DU CODE ISPS

Ce code ISPS (International Ship and Port facilities Security code) est une convention qui modifie et renforce la convention de SOLAS.

Il est divisé en deux grandes parties :

**-partie A : Obligation aux navires et aux installations.**

**-partie B : Recommandations facultatives mais leur non application peut porter préjudice aux navires ou autres parties intéressées.**

Il concerne les navires effectuant des voyages internationaux, ceux ayant moins de 500 tonneaux de jauge brute, les paquebots, les navires passagers, les unités mobiles ou forage et les installations portuaires. Les gouvernements des pays contractants sont tenus d'approuver les plans de sécurité des navires, de délivrer un certificat international aux navires après vérification, d'approuver le plan de sécurité des installations portuaires, de désigner des agents de sûreté portuaire et d'exécuter les dispositions prévues.

Les armateurs doivent se faire délivrer un certificat international de sûreté des navires par l'Etat ou pavillon en suivant la procédure pour l'obtention de celui-ci. Ainsi, il faut désigner agent de sûreté compagnie, évaluer la sûreté du navire, faire le plan de sûreté, désigner un agent sûreté de navire et former le personnel par des exercices et entraînements.

La responsabilité des installations portuaires se résume comme suit:

- il faut établir un plan de sûreté aux installations basées sur l'évaluation de sûreté de ces dernières,

- désigner des agents de sûreté des installations portuaires et les former à cet effet. Des circulaires tels que les dix derniers ports visités par le navire, la déclaration de sûreté, les recommandations d'auto-évaluation de sûreté facultatif par gouvernements et par installations peuvent être demandées par un officier de port surtout lors des formalités. La cellule ISPS essaie de travailler dans ce sens.

### **La cellule ISPS**

Elle est présentée plus haut au niveau de la deuxième partie. En effet, les ASIP sont nommés soit par l'autorité des affaires maritimes soit par le PDD. Par exemple, s'il s'agit d'un agent portuaire, c'est le PDD qui va le nommer ASIP après sa formation. Ils recueillent les informations relatives à la sécurité à travers des fiches qui seront transmises à l'assistant de la cellule. Il faut noter que les navires doivent renseigner sur leur conformité au code, donner la liste des derniers ports et renseigner sur leur niveau de sureté surtout en rade extérieure et fournir une déclaration de sûreté.

La cellule fait la synthèse et le compte rendu de ces fiches qui renseignent sur le niveau de sécurité des navires qui sont entrés au PDD. Par ailleurs le compte rendu est signé par le coordonnateur de la cellule et son assistant avant d'être distribué aux acteurs concernés tels que le directeur général du port, le directeur de la marine marchande, le commandant du port, le directeur générale des douanes, le médecin chef du contrôle sanitaire aux frontières maritimes, le commandant de la gendarmerie maritime , le directeur de l'exploitation, à la cellule ISPS et tout autre ASIP concerné comme DCS ( Djibouti container services).

### **Condition d'accès dans le port.**

En effet, il s'agit de filtrer l'accès des piétons et des véhicules selon des règles bien définies.

Cependant, les titres d'accès sont multiples. On distingue :

- les cartes d'accès : titre accès annuel pour piétons,
- les macarons : titre d'accès annuel pour les véhicules,
- les badges journaliers : pour les sociétés ayant des activités de jour et de nuit limitées dans le temps,
- les tickets journaliers sont pour les véhicules dont l'activité dans le port est de courte durée en général,
- le laisser passer journalier pour les transitaires ou des chauffeurs qui ont des enlèvements.

En résumé, le titre est annuel si les activités sont permanentes jusqu'à la fin de l'année tandis qu'il est journalier si elles sont occasionnelles.

En outre, il peut s'agir d'un renouvellement ou d'une nouvelle demande. Selon le cas, le client devra se conformer aux règles pour entrer dans le port. La gendarmerie est à la porte d'entrée pour vérifier les titres d'accès. Le but est d'éliminer les entrées injustifiées.

### **Le bureau vidéo surveillance**

Rattaché au centre polyvalent, il participe à ce filtrage car par le biais de ses 60 caméra. En effet, l'opérateur qui est sur les lieux transmet les évènements irréguliers à qui de droit.

### **La zone maritime**

Elle agit dans ce sens en surveillant les navires en rade en effectuant leur arraisonnement.

L'officier de service relève les navires en rade extérieure. En effet, la rotation se fait 24h/24 par trois équipes. De plus, elle prévient la vigie pour les navires qui ont quitté la rade. De même, celle-ci surveille les navires à quai.

Il est important de prévenir certains incidents souvent imprévisibles d'où la nécessité de gérer les incendies.

### **La gestion des incendies et pollution**

Le centre polyvalent de sécurité par le biais du bureau central sécurité se charge de cette gestion. En effet, il recense les évènements qui se sont passés dans toutes les zones. Par exemple, des rondes sont effectuées chaque jour par les agents de service.

De même, il gère les hommes et le matériel en rendant compte à la hiérarchie des évènements majeurs. En outre, les agents de sécurité sont en partie formés par les sapeurs-pompiers Djiboutien. Il s'agit de prévenir, de réduire et de lutter contre les accidents et de sensibiliser les entreprises pétrolières telles que RUBIS et NOC ainsi que les dockers.

Par exemple, les agents vérifient le dispositif de sécurité d'un navire qui débarque du pétrole tout en surveillant l'environnement portuaire.

En outre, en cas d'incendie dans l'enceinte portuaire, ce bureau avertit les sapeurs-pompiers qui interviennent directement. Il travaille en collaboration avec ces derniers.

Cependant, le maître de port de la zone, la vigie, les pêcheurs peuvent prévenir les sapeurs-pompiers sachant que le premier doit écrire un rapport à la hiérarchie.

Concernant la pollution, il s'agit de nettoyer l'enceinte portuaire. Le plan d'eau est actuellement nettoyé par les sociétés privées. Il s'agit de dépolluer surtout la zone des hydrocarbures.

Enfin, les agents de sécurité peuvent interpellier les personnes qui rentrent illégalement dans le port. Par exemple, ils peuvent fixer une amende aux camions et personnes qui rentrent

illégalement dans le port en collaboration avec le département gate. Ces agents travaillent avec la zone maritime surtout pour ôter les mammifères morts à l'intérieur du port (requins baleines).

Les marchandises dangereuses peuvent être à l'origine de tout accident portuaire lors de la manutention ou d'un simple transit.

### **La gestion des marchandises dangereuses**

Il s'agit de prévenir et gérer l'arrivée d'un navire ayant à bord des marchandises dangereuses. En effet, celui-ci ne peut rentrer dans un port sans les déclarer; sinon il reste en rade jusqu'à l'arrivée des documents requis.

Par exemple, la compagnie maritime envoie des bookings pour préciser la présence de marchandises dangereuses avant la déclaration définitive.

Celle-ci est transmise au port trois jours avant l'arrivée du navire pour les classes 1, 5, 7 et 48 heures pour les autres classes. Les marchandises peuvent être en transit ou débarquées. Dans ce cas, la compagnie dépose une demande d'autorisation de transit ou de débarquement selon les instructions de l'armateur. Pour celles en transit, il est interdit de les manipuler durant l'escale. Une copie d'avarnav est considérée comme une déclaration pour les tankers (navires de pétrole) et les navires de souffres.

En outre, le bureau des marchandises dangereuses utilise les numéros d'escale des navires pour les identifier. Il s'agit de les accompagner durant tout le séjour dans le port. L'agent portuaire est averti depuis le port d'attache.

De même, si une marchandise dangereuse est présente à bord, l'équipage hisse un drapeau rouge à bord lors de l'accostage. Ainsi, le navire sera au lieu spécifié par la capitainerie.

De même, le port prévient la gendarmerie et les sapeurs-pompiers en leur envoyant des réquisitions pour le gardiennage.

Par contre, pour les classes 1, 5, et 7 toutes les autorités de l'état sont averties.

Par exemple, un fax d'urgence est envoyé à la présidence qui prévient à son tour le ministère des forces armées pour que ce dernier prenne les mesures adéquates. Il s'agit de document confidentiel.

Il faut noter que le bureau de la gestion des marchandises dangereuses calcule le tonnage des marchandises selon les classes. Ainsi, un rapport est établi chaque mois pour être envoyé à la capitainerie.

Ce document renseigne sur le tonnage des marchandises transitées ou débarquées, sur l'agent, sur le numéro d'escale, sur le nom du navire, sur sa date d'entrée et de sortie du port. En définitive, la sécurité est importante dans un port point d'attraction d'activité. Par conséquent, il est important de se conformer aux règles internationales pour fiabiliser les services et garantir la sécurité des clients.

Les navires peuvent s'avitailler en eau lors de leur escale dans un port. Cela peut se faire à quai ou par barge pour poursuivre leur activité.

### **3.1.2.3. Avitaillement en eau**

Un navire a besoin de s'avitailler en nourriture, en soute, d'effectuer des réparations et de s'approvisionner en eau. Cela montre l'importance que revêt ce dernier service qui nous intéresse particulièrement car les commandants demandent souvent à être ravitaillés en eau. On distingue l'avitaillement eau à quai à terme, celui au comptant et celui par barge.

#### **Avitaillement eau à quai à terme**

L'agent de service remplit le registre dès qu'un commandant appelle en indiquant l'heure, le motif, le poste à quai, le nom du navire, l'agent maritime, le tonnage, les matériels utilisés, l'heure de démarrage et de l'heure de fin d'avitaillement et les observations.

En effet, il faut vérifier si le client ne fait pas l'objet d'une interdiction tout en informant l'équipe présente à quai. De même, il doit communiquer avec les agents sur le terrain pour leur fournir plus d'informations.

En outre, dès réception de l'appel par VHF, les agents récupèrent le matériel d'avitaillement (manche, compteur mobile...) et se rendent à quai.

Arrivés sur les lieux, les avitailleurs mettent en place le matériel et branchent le compteur. Par ailleurs, il faut mentionner le numéro du compteur et l'index de départ du compteur sur le

bon. Un membre de l'équipage du navire vérifie les index du compteur au début et à la fin de l'opération. Donc, ils peuvent livrer l'eau jusqu'à ce que le tonnage stipulé soit atteint. Les avitailleurs notent l'index de fin compteur sur le bon et le font signer par le commandant avec son cachet ou celui de l'agent puis débranchent le matériel.

L'agent doit signer et écrire son nom. Enfin, il faut transmettre le carnet de bons au chef de section eau. Enfin, il faut contrôler l'index de chaque compteur pour vérifier les quantités vendues.

### **Avitaillement à quai au comptant**

Suite à une demande exprimée par l'armateur et son représentant, le maître de port de service à la capitainerie pêche recueille les renseignements sur le client (nom du navire, consignataire, poste à quai, la quantité d'eau commandée). En effet, il vérifie si le client n'a pas fait l'objet de suspension de prestation auquel cas la demande peut être rejetée.

De plus, la cession au comptant doit être remplie et visée pour ensuite orienter le client à la caisse pour paiement. Ce dernier se rend sur le terrain en attente d'être avitaillé sachant que la capitainerie a prévenu les avitailleurs. Il s'agit des chalutiers le plus souvent. Ainsi ils présentent le reçu de caisse et du bon de cession acquitté. Il s'agit de la même procédure décrite plutôt avant de s'avitailler.

### **Avitaillement par barge**

Une barge se charge d'avitailler les navires qui sont en rade en général. Le processus n'est pas encore enclenché faute de moyens adéquats.

En somme un navire doit s'avitailler en eau à quai ou par barge afin de satisfaire ses besoins.

Il faut noter l'existence d'une activité dénommée déhalage ou shifting effectuée par les navires lors de leur séjour.

#### **3.1.2.4. Le déhalage**

Le processus d'accueil du navire reprend les mêmes règles que le déhalage (changement de poste). Il existe une petite différence entre shifting et déhalage.

Le déhalage se fait sur le même linéaire de quai tandis que pour le shifting, on change de quai.

La capitainerie lorsque le navire accoste envoie en général des ordres de déhalage à certains navires s'ils ne font rien à quai et qu'un nouveau navire doit accoster pour effectuer des opérations rapides et repartir.

Donc le changement de poste est souvent nécessaire pour céder la place à un autre navire. Il peut être demandé par la capitainerie ou par le client.

La sortie du navire est matérialisée par le processus de départ qui montre que le navire a fini ses activités et doit partir vers d'autres horizons.

### **3.1.3. La sortie du navire**

#### **3.1.3.1. Processus de départ**

A la fin des opérations, si le navire est « clair » la capitainerie lui signe une clereance ou libre pratique établie par son agent. Dans le cas contraire, on le retient dans le port.

L'appel de la sortie à la vigie se fait 1H (une heure) à l'avance et nécessite une confirmation 30 minutes pour déclencher le processus de pilotage.

Il peut arriver qu'un navire appelle pour sortir au même moment.

Dès que le navire quitte le quai, le maître de port de la zone mentionne l'heure du largage de La dernière amarre sur la feuille de mouvement des navires.

Il faut réaliser l'escale d'un navire pour pouvoir facturer les prestations.

#### **3.1.3.2. Le remorquage**

Le remorquage consiste à assister le navire, en le tractant, le poussant ou le freinant, à l'aide d'une ou plusieurs remorques, lorsque celui-ci ne peut accoster ou partir seul du port. Le capitaine du navire commande la prestation de remorquage à la capitainerie du port qui la transmet à la société de remorquage.

Facultatif au port de doraleh du fait des bonnes conditions nautiques, le remorquage est assuré par le port lui-même, qui dispose de 07 remorqueurs dont tous sont équipés de matériel pour la lutte contre la pollution et les incendies à bord des navires.

Le remorquage est cependant obligatoire dans certaines circonstances qui sont précisées dans le règlement d'exploitation du port, ou tout autre texte réglementaire. Ainsi en est-il par exemple pour des navires transportant des marchandises dangereuses, pour des navires au-dessus d'une certaine taille, pour des passages difficiles à l'intérieur du port (pont, écluse, etc.....). Il est également fait appel aux remorqueurs :

- pour des sauvetages de navires en difficulté au large
- pour lutter contre des incendies dans les ports
- pour lutter contre les pollutions marines.

### 3.2. Les services rendus aux marchandises

Les services rendus à la marchandise sont ceux qui concernent, les opérations de manutentions, stockage, les formalités administratives, l'enlèvement de la marchandise jusqu'à la livraison de celles-ci au client final.

#### 3.2.1. La manutention bord

L'opération de manutention est essentielle dans un port. Elle constitue l'élément fondamental de la compétitivité d'un port.

Elle consiste en un regroupement des opérations de chargement et de déchargement des navires. Ces opérations sont effectuées de façon cyclique à savoir la prise du conteneur en cale ou sur le pont, le transfert puis la pose du conteneur à terre par *le service manutention bord*. Lorsqu'elle s'effectue du bord à terre ou inversement grâce aux grues, on parle de manutention verticale. C'est le cas des navires porte – conteneurs. Cependant lorsqu'elle s'effectue par la rampe du navire à l'aide de chariots ou tracteurs, on parle de manutention horizontale. C'est le cas des navires rouliers (RO/RO).



**Figure 3 : manutention verticale d'un porte conteneur**

#### ➤ Le service manutention bord

Le service de la manutention bord a pour fonctions essentielles de monter les dossiers des navires annoncés aux quais 1 ,2 ,3 et 4 de préparer leurs escales, d'exécuter les opérations de débarquements et d'embarquements sur les navires, d'en établir un rapport d'escale en fin

d'opération, le tout couronné par le montage du dossier de facturation bord des opérations effectuées. Ce service est dirigé par un chef service manutention bord et regroupe :

- Les superviseurs
- Les acconiers qui sont les adjoints aux superviseurs
- Les chefs pointeurs qui sont les secrétaires de l'acconage et qui sont sous la responsabilité des superviseurs et acconiers.
- Les pointeurs (pointeurs bord, pointeurs quai, pointeurs d'approche et pointeurs d'apurement) qui sont sous la responsabilité directe des chefs pointeurs.
  
- Il faut ajouter à ces catégories professionnelles, les grutiers mobiles et simples, les boscos (responsables de la gestion et de l'entretien des petits matériels de manutention), les lashing mens, les dockers (professionnels et occasionnels) et les opérateurs des trackings directement liés entre eux (tracking débarquement / embarquement, tracking saisie manifeste, etc.).

➤ **Les activités du service manutention bord**

Pour opérer un navire, le service manutention bord doit au prime abord constituer le dossier du navire et préparer son plan d'escale. Le dossier d'escale comprend :

- Les documents du navire pour débarquement comprenant l'avis d'arrivée qui précise le nom du navire, le nom de l'armement et de l'agence consignataire maritime se trouvant ici à Lomé, l'heure d'arrivée, la provenance et la destination du navire, sa jauge brute et nette, son tirant d'eau, la liste des conteneurs à débarquer ou à shifter, le plan de débarquement et les instructions liées au débarquement en provenance du shipplanneur :
  
- Les messages et informations (instructions) sur le chargement du navire envoyés par mail par l'agence ou le shipplanneur.
  
- Les documents du navire pour embarquement qui contiennent, les prévisions de chargement en provenance de l'agence et le plan d'embarquement.

A partir du dossier ainsi constitué, le chef pointeur élabore la fiche de préparation d'escale et la fiche de répartition des mouvements par grue (fiche RED). La fiche RED permet de savoir le nombre de mouvements total qui sera effectué par chaque grue et partant sur tout le navire,

ceci permet de prévoir l'heure à laquelle le navire peut terminer ses opérations pour annoncer l'arrivée d'autres. Cette fiche permet de prévoir entre autres l'ETD (Estimate Time of Departure) étant entendu que la durée d'une escale est déterminée par la charge de la grue la plus chargée.

A l'accostage du navire, l'équipe d'acconage composée d'un superviseur d'un acconier, d'un chef pointeur et d'un pointeur bord va à bord pour effectuer l'arraisonnement c'est-à-dire comparer la fiche de répartition des mouvements par grues, le plan de débarquement et d'embarquement du service planning du port de doraleh, bref toutes les informations relatives à l'escale avec celles du chief mate (premier officier du navire) et ceci en présence du représentant de l'agence consignataire.

Cette phase de la manutention bord est primordiale car elle marque le début des opérations commerciales. Une fois les documents comparés et reconnus conformes par les trois parties, on passe alors au démarrage des activités de manutention bord c'est-à-dire aux opérations de débarquement, celles de l'embarquement suivront plus tard. Notons qu'on peut commencer une escale par les opérations d'embarquement s'il n'y a pas de conteneurs à débarquer.

### ➤ **Processus de déchargement**

La première étape du processus de déchargement est la prise du conteneur par le portique de quai. La première étape du processus de déchargement est la saisie du conteneur par le portique de quai.

Dès que le conteneur est pris, il est transporté par le portique de la cale du navire au quai sur un camion de transport interne. Durant le transfert, un vérificateur se charge de saisir le numéro du conteneur dans un transmetteur de données. Le numéro du conteneur est transmis au système d'opération du terminal qui fait le lien avec les informations le concernant.

Ensuite, l'emplacement qui a été réservé au conteneur s'affiche à l'écran du transmetteur de données. Le vérificateur montre ensuite la place réservée à l'opérateur du véhicule du traitement interne.

Le conteneur restera dans la pile jusqu'à ce qu'un autre processus débute et qu'il soit nécessaire de manutentionner le conteneur. Un pont roulant sur pneumatiques décharge le

camion et dépose le conteneur dans la pile si le conteneur n'a pas à être inspecté et transporté jusqu'à la pile.

Dès qu'il est mis dans la pile, le vérificateur écrit le numéro du conteneur dans un transmetteur radio et valide sa position. Le conteneur va rester dans la pile jusqu'à ce qu'il soit chargé sur un camion.

### ➤ **Processus de déchargement**

Dans un navire, le processus de chargement suit le processus de déchargement. Le cargo à exporter est chargé sur les porte-conteneurs une fois que le déchargement des conteneurs importés est complété.

Les planificateurs établissent à l'avance le plan de chargement et d'ordonnancement des opérations de chargement avant que commence le chargement des navires.

Le chargement du navire débute à la pile où les conteneurs sont regroupés en bloc. Le système d'opérations du terminal envoie les instructions de chargement à un vérificateur situé près de la pile, à l'opérateur du véhicule de transport interne et à l'opérateur du pont roulant sur pneumatiques.

Une fois les instructions reçues, le pont roulant prend le conteneur et le dépose sur le véhicule de transport interne. Par contre, il se peut que le conteneur ne soit pas accessible, car situé sous un autre. Dans ces cas, des manutentions de conteneurs supplémentaires sont nécessaires pour dégager le conteneur désiré.

Une fois le conteneur transféré sur le véhicule de transport interne, ce dernier se dirige vers la grue à laquelle il est assigné et se place dans la file d'attente pour être déchargé par la grue de quai. Celle-ci charge ensuite le conteneur sur le navire à la position assignée.

Lorsque le conteneur est dans la file d'attente pour être chargé, un vérificateur, situé dans la patte de la grue et muni d'un transmetteur de données, saisit le numéro du conteneur et valide la position de celui-ci sur le navire.

### **3.2.2. La manutention terre**

Ce service dirigé par un chef service manutention terre comprend, la division Import pleins (TP2, magasin E) et la division Dispatching engins (division *qui s'occupe de la gestion et de l'affectation des engins en bon état sur les différents postes de travail*). Il est géré par le chef parc import sous l'autorité du chef service Manutention terre et est divisé en quatre sections à savoir, la section chef parc import qui regroupe le chef parc et ses adjoints, la section informatique qui regroupe les opérateurs de saisies, la section contrôle import.

Au niveau du TP2 (terre-plein 2) les conteneurs débarqués ont une durée de franchise de 4 jours lorsqu'il s'agit de la consommation locale (locale), 25 jours lorsqu'il s'agit des pays de l'hinterland et des autres pays côtiers et ceci à compter de la date du débarquement. Du point de vue organisationnel, au TP2 la matinée est utilisée pour le dépotage, l'après-midi et le soir pour le chargement des conteneurs sur véhicules et le ramassage des vides du TP2 vers le TP7. A partir de 22h jusqu'à 06h s'effectue le ramassage des conteneurs débarqués au môle, vers le TP2 pour les pleins et vers le TP7 pour les vides.

Sur le plan structurel, le parc import est subdivisé en travées à savoir les travées A1 à A10, B1 à B14, BE, BS, BN. Il faut noter qu'avec le développement de ses activités, la SGTD a eu à réaménager certaines parties du parc import. Ces nouvelles travées construites avec des pavés sont appelées nouveaux pavés (NP) ; nous avons ainsi NP1 à NP8. Pour mieux comprendre le fonctionnement de la division Import nous allons essayer de présenter le circuit d'un conteneur destiné à l'import.

Les conteneurs destinés à l'import, une fois débarqués à quai sont stockés, au TP2 et au magasin E. Les conteneurs pleins acheminés directement au TP2 sont dépotés ou acheminés par camions remorques jusqu'à leurs destinations finales, tandis que le magasin E est surtout utilisé pour le dégroupage des conteneurs pleins : c'est la livraison import.

### **3.2.3. Les activités du service import**

La division import s'occupe de tous les conteneurs destinés à la consommation. Le terme consommation regroupe à la fois les conteneurs destinés à la consommation locale (djibouti) de même que ceux en transit vers l'Ethiopie essentiellement. Ainsi pour avoir accès aux marchandises conteneurisées, le propriétaire et plus précisément le transitaire passe par plusieurs étapes que nous avons scindées en trois :

L'étape d'avant livraison physique du conteneur, l'étape de la livraison physique du conteneur et l'étape d'après livraison physique.

### **3.2.3.1. L'étape d'avant livraison physique du conteneur**

Le transitaire passe au service facturation de la SGTD pour payer les frais de facture et obtenir *le bon à enlever (BAE)* après avoir rempli les formalités à l'agence consignataire, à la douane et au Port de doraleh. Une fois la facture payée il se présente à la section informatique import pour avoir la position de son conteneur au niveau du parc import.

La situation obtenue, il passe à la section chef parc pour avoir l'accord du chef sur les opérations à mener sur le conteneur (s'il s'agit du dépotage sur parc, du transfert en magasin ou du transport sur véhicule pour la ville ou pour l'hinterland).

Une fois l'accord obtenu, le client passe à la section pointage pour obtenir *le bulletin de sortie SGTD (BS)* sur lequel est mentionné le nom du réceptionnaire, le nom du navire, sa date d'arrivée, le nom de l'agence consignataire du navire, le nombre de conteneurs, leur numéro et leur type Iso (20'ou 40') plus la mention dépoté sur place ou transporté sur véhicule.

Après l'obtention du *bulletin de sortie SGTD*, le réceptionnaire passe de nouveau chez le chef parc pour obtenir le cachet d'autorisation de livraison du conteneur, après avoir pris soin de mentionner l'immatriculation des véhicules qui seront utilisés pour le transport des conteneurs ou des marchandises issues du dépotage.

### **3.2.3.2. L'étape de livraison physique du conteneur**

Le dossier une fois constitué est remis au pointeur qui est chargé de livrer les conteneurs entreposés dans les travées soit pour le dépotage soit pour le transport sur véhicule. Ce dernier est aidé dans sa tâche par un conducteur d'engin.

Pour livrer le conteneur le pointeur vérifie d'abord si le dossier est en règle c'est-à-dire si la durée de franchise de l'agence consignataire, la facture de l'agence ou *HH (House to House)* est valide, si le *BAE* y figure, si la durée de franchise de la SGTD n'est pas révolue. Après vérification du dossier le pointeur passe à l'enregistrement sur la fiche de contrôle livraison import en prenant soin de mentionner la date de livraison, la vacation, le sigle, les numéros et la clé du conteneur, le plomb, le nom du transitaire, le *BAE* et les observations relatives à l'état du conteneur. Ces observations sont nécessaires car dès fois certains conteneurs sont livrés sans plomb, le pointeur avise alors ses supérieurs avant de procéder au dépotage ou à la livraison sur véhicule.

### 3.2.3.3. L'étape d'après la livraison physique du conteneur

Après livraison du conteneur le réceptionnaire revient chez le chef parc avec la facture de la SGTD signée par le pointeur attestant que le conteneur a été livré. Ce dernier après vérification appose le cachet *bon à saisie* avant de l'envoyer à la section informatique pour la saisie.

Au niveau de cette section l'opérateur de saisie se charge de vérifier tout le dossier avant de le saisir. Cette vérification porte sur le bon de sortie du port, la facture du port, la facture de la SGTD avec le *BAE* portant, l'autorisation de livraison, le bon de saisie, la signature du pointeur, l'immatriculation des véhicules et les frais de séjour sur parc, le bulletin de sortie de la SGTD, le connaissance de l'agence consignataire portant le numéro du bon à délivrer (*BAD*) et de la durée allouée pour l'enlèvement du conteneur, le contrat de location du conteneur si c'est une livraison sur véhicule hors du port.

Faut noter que pour certaines agences consignataire comme MAERSK à la place du contrat de location, la mention DAT est mise sur le connaissance s'il s'agit d'un dépotage et *HH* s'il s'agit d'une livraison sur véhicule. La vérification terminée, l'opérateur passe à sa saisie et met le cachet *livraison conteneur solde* indiquant que le dossier est clos à son niveau. Au cas contraire, si tous les conteneurs n'ont pas été livrés l'opérateur met le cachet *dossier en instance*.

Après la saisie, le réceptionnaire repasse à la section pointage pour l'obtention du *bordereau de livraison* après avoir eu l'accord du contrôleur qui relève sur la fiche de livraison conteneurs parc import, le numéro du *BAE*, le numéro du *BAD*, le nom du réceptionnaire, l'immatriculation des véhicules utilisés pour le transport des marchandises ou des conteneurs et la destination finale des conteneurs.

Le pointeur et le réceptionnaire signent le bordereau avant de l'envoyer une nouvelle fois chez le chef parc import pour la signature finale. Le bordereau une fois signé, le pointeur enlève la fiche originale plus deux souches (une de couleur jaune et une autre de couleur rose). La fiche originale est gardée par la section pointage pour faire les statistiques de fin de journée, tandis qu'une souche est remise au réceptionnaire. Le contrôleur vérifie la seconde souche avant de délivrer au réceptionnaire la fiche de sortie des véhicules permettant à ce dernier de sortir sa marchandise du parc import. Une fois la fiche délivrée le contrôleur note dans le registre général du parc import à partir de la souche jaune, le numéro du *BAE*, le nom du réceptionnaire, le numéro du bordereau de livraison, la date de livraison, le sigle, le numéro et la clé des conteneurs livrés plus l'immatriculation des véhicules utilisés. Quant à la section pointage elle se charge de remplir en fin de journée pour des besoins statistiques, la fiche des

conteneurs livrés par le TP2 par destination, la fiche de livraison import du TP2, la fiche du rapport d'activité hebdomadaire, la fiche de rapport d'incidence sur conteneur.

Cette organisation efficace des opérations de livraison import des conteneurs au niveau de la SGTD permet au PDD de s'adapter à l'accroissement du trafic import des conteneurs et des marchandises venant en grande partie de l'Ethiopie. La même efficacité se retrouve aussi au niveau du service chargé de la gestion des conteneurs vides et ceux destinés à l'export.

### **3.2.4. Les activités du service export**

Le service export de la SGTD dirigé par un chef service export est chargé de la gestion des parcs exports pleins et du parc vides. Il s'agit, des terre-pleins 2, 8, et des quais qui regroupent tous les conteneurs pleins en export et en transbordement, du terre-plein 7 qui regroupe tous les conteneurs vides.

#### **3.2.4.1. La structuration et les activités du service export**

#### **3.2.4.2. Le terre-plein destiné aux conteneurs vides (TP7)**

Le TP7 gère l'entrée, l'entreposage et la sortie des conteneurs vides. Après dépotage au TP2 ou en ville le conteneur est renvoyé en bon état au TP7 et mis en vide disponible: c'est le retour livraison import.

Le client et plus précisément le déclarant en douane qui veut un conteneur pour embarquer ses marchandises s'adresse aux agences consignataires (tableau - 2) et à la SGTD qui met à sa disposition les conteneurs vides stockés au parc vide (TP7) : c'est la livraison export.

Le conteneur une fois empoté soit dans les magasins du Port, ou en ville, est retourné au service export de la SGTD pour une destination précise : c'est le retour livraison export.

Sont en transbordement tous les conteneurs pleins ou vides qui sont destinés à d'autres ports mais qui pour certaines raisons, sont débarqués et stockés au Port de Lomé plus précisément à quai, pour des raisons de proximité vis-à-vis des navires qui viendront les embarquer.

Les activités du service export regroupent les opérations de retour livraison import des conteneurs, de leurs mises à disposition vides et de la livraison export. Pour effectuer ses activités, le TP7 dispose d'une équipe composée de quatre adjoints au chef service export, de

8 opérateurs de saisies et de 19 pointeurs. Cette équipe se subdivise en deux groupes, un à la guérite entrée et l'autre à la guérite sortie.

### **3.2.4.3. La guérite entrée parc vides (TP7)**

Elle assure la vérification et la saisie informatique de tous les conteneurs vides en retour livraison import y compris les conteneurs en retour ville, et ceux débarqués vides à quai.

Le TP7 réceptionne trois types de conteneurs à savoir, les conteneurs vides issus du dépotage au TP2, les conteneurs vides issus du dépotage en ville ; ce sont les conteneurs en retour ville que les clients doivent restituer en condition CDOF (clean dry odour free), et les conteneurs qui sont débarqués vide au môle 2. Pour les conteneurs vides issus du dépotage au TP2 et ceux débarqués vides à quai par les navires, l'opérateur de saisie reçoit le tracking, (la liste rassemblant tous les conteneurs vides ramassés au TP2 avec leur numéro, l'armateur et le type ISO établi par le pointeur). L'opérateur de saisie se charge de saisir tous les conteneurs mentionnés sur le tracking grâce au logiciel Maximo Data base. (Logiciel utilisé pour la gestion des stocks de conteneurs).

Pour les conteneurs issus du dépotage en ville (retour ville), l'opérateur de saisi vérifie d'abord si le numéro du conteneur mentionné sur le bordereau de livraison parc import est conforme avec celui du conteneur transporté sur le camion remorque. Après vérification, l'opérateur saisit le sigle et le numéro du conteneur pour voir s'il a été effectivement livré par le parc import. Après vérification si le conteneur est en règle l'opérateur délivre au transporteur *la fiche des conteneurs retour ville* qui mentionne, la date, le sigle, le numéro et le type Iso du conteneur plus l'armateur, l'immatriculation des tracteurs et des remorques.

Après délivrance de la fiche, l'opérateur enregistre dans un cahier les informations concernant le conteneur à savoir, le sigle, le numéro, la clé, le type iso, le numéro du véhicule et le nom du navire. Le transporteur quant à lui, il s'enregistre chez le pointeur et attend son tour pour établir le bordereau de mouvement conteneur TP7.

Le transporteur une fois au parc vide, présente au pointeur chargé de délivrer les bordereaux la fiche des conteneurs retour ville plus une souche du bordereau de livraison parc import. Ce dernier vérifie le sigle et le numéro du conteneur de même que son état physique interne et externe (si l'intérieur est propre et s'il n'y a pas eu d'avarie). La vérification terminée le

pointeur passe à l'établissement du bordereau qui mentionne, la date, le numéro du conteneur, le type iso ; la position qui regroupe le parc d'origine, le numéro du tracteur, le nom du transporteur et le parc de destination, le nom du navire; le contrat qui regroupe le nom du client ou du transitaire, le port de déchargement, la destination finale et le constat d'avarie sur conteneur.

Il faut noter que les conteneurs transportés sur « camion cargo », ne permettant pas leur débarquement au TP7, sont quand même enregistrés avant d'être retournés au TP2 où ils sont débarqués par les PPM stackers. Cela est dû aux engins utilisés au TP7 qui sont souvent des chariots frontaux et à fourches destinés à la manutention des conteneurs vides.

#### **3.2.4.4. La guérite sortie parc vide (TP7)**

Elle s'occupe de la livraison export et de la gestion des stocks des conteneurs vides. Cette guérite comprend la section sortie qui s'occupe de la livraison export des conteneurs vides et la section FIFO qui s'occupe de la gestion des stocks de conteneurs vides au TP7

##### **a. La section sortie**

Elle est composée des opérateurs de saisies et des pointeurs qui sont chargés de livrer aux clients les conteneurs vides disponibles au TP7.

Premièrement le déclarant en douane arrive avec une demande de mise à disposition des conteneurs vides obtenue au niveau de l'agence consignataire plus une copie de sa carte d'identité. Cette demande mentionne, le numéro de booking, la date d'obtention de la demande, la date du positionnement, la date prévue pour l'embarquement, la date d'arrivée du navire, sa destination, le nom du client et les informations sur les marchandises à empoter

Après obtention du cachet de la SGTD à la direction d'exploitation, la demande arrive chez l'opérateur qui après vérification, délivre un numéro de série (numéro de booking) au client tout en gardant l'original de la demande plus une photocopie de la carte d'identité du client. Le déclarant en douane se rend alors chez le pointeur d'approche pour avoir *la fiche de sortie du parc vide SGTD*. Ce dernier se charge de livrer selon la liste FIFO (**Système de gestion des parcs à conteneurs.**), les conteneurs vides des agences consignataires disponibles au TP7.

Cette fiche de sortie parc vide SGTD mentionne le nom du transitaire ou du client, le nom du chargeur, l'immatriculation du tracteur, les sigles et numéros des conteneurs livrés, la date de livraison et le nom de l'armateur.

Après obtention de la fiche, le déclarant en douane revient à la guérite sortie avec la demande plus la fiche de sortie parc vide. L'opérateur vérifie grâce au logiciel MAXIMO Data base si les conteneurs mentionnés sur la fiche de sortie sont présents dans le stock des vides disponibles au TP7 et s'ils ont été livrés selon le système FIFO. Une fois les conteneurs retrouvés et livrés selon le système FIFO, l'opérateur donne son accord pour la livraison export vide.

Le déclarant en douane se rend ensuite chez le pointeur chargé de délivrer *le bordereau de mouvement conteneur*. Ce bordereau se compose de cinq feuillets dont une originale et quatre souches, regroupant les informations sur la réception et la mise à disposition vide des conteneurs, la date, le type iso, l'armateur, le sigle et numéro des conteneurs; le parc d'origine et destination plus l'immatriculation des tracteurs, remorques et le nom du transporteur; le nom du client, l'agence de transit, le numéro de booking, le port de déchargement et la destination finale, la marchandise à empoter, et le constat d'avarie sur conteneur.

Après remplissage le pointeur enlève la feuille originale plus 3 souches. Les souches bleues et jaunes sont remises aux clients tandis que la verte est reliée avec la demande pour constituer le dossier de livraison export. La feuille originale passe à la guérite sortie pour la saisie. Cette saisie se fait en tenant compte de la date et le lieu de positionnement du conteneur, du sigle et type iso du conteneur, du nom du client plus souvent celui du transitaire, de l'immatriculation du camion et de sa remorque utilisée pour le transport des conteneurs, du numéro du booking, du nom de l'armement plus la mention livraison In parc ou Ex parc. Il faut noter qu'après délai d'expiration, le dossier de livraison export est alors soldé et passe aux archives.

La guérite sortie enregistre par jour, 20 à 25 demandes de livraison conteneurs et 80 à 100 conteneurs en livraison export vide.

## **b. La section FIFO**

La section FIFO est chargée de la gestion des conteneurs vides entreposés au TP7 selon le système FIFO (first in first out). Au niveau de ce système, le premier conteneur d'un armement arrivé sur le parc vide est automatiquement le premier à sortir. En aucun cas un

conteneur qui fait plus de 45 jours au parc ne peut y rester et l'opérateur livrera un autre conteneur de ce même armement faisant seulement 2 jours au parc, sauf sur injonction de l'agence consignataire et de la direction d'exploitation de la SGTD.

Dès la réception des messages de la direction d'exploitation sur les prévisions d'embarquements des conteneurs vides, l'opérateur de saisie établit la liste des conteneurs vides disponibles de l'armement en question selon leur sigle, leur numéro, leur clé, leur type iso, leurs avaries, leurs dates de mouvements, leurs durées de séjour au parc et surtout selon le système FIFO.

Au TP7, un conteneur vide disponible a une durée de franchise non taxable de 45 jours. Pour cela, chaque matin l'opérateur chargé d'appliquer le système FIFO met à disposition de la section sortie la liste de tous les conteneurs vides disponibles selon leur durée d'entreposage sur parc. C'est à partir de ces listes que la section sortie livre aux clients les conteneurs vides. Pour la bonne exécution du système FIFO, l'opérateur met à jour sa base de données des conteneurs vides disponibles au TP7 en les regroupant par armements, et par durée de séjour non taxable et taxable.

Au TP7 les conteneurs sont disposés par armement et par type, seuls les frigorifiques quels que soient leurs armements sont entreposés ensemble de même que les conteneurs spéciaux (les open tops, les ventilés et les flats).

### **c. Les terre-pleins destinés aux conteneurs en plein export et en transbordement (TP-2 et TP8)**

Les parcs exports regroupent tous les conteneurs pleins destinés à l'exportation. Il s'agit ici des transbordements et des exports simples qui sont gérés par les adjoints au chef service export.

#### **➤ Les activités du TP-2 et TP8**

Pour exporter les marchandises conteneurisées, le déclarant en douane s'adresse à une agence de consignation qui lui donne un bulletin d'embarquement. Muni de ce bulletin, il passe au bureau de l'agence consignataire sise dans l'enceinte du port pour le retrait de « la demande de mise à disposition des conteneurs ». C'est avec cette demande, qu'il se rend au TP7 pour retirer le conteneur, après avoir eu l'accord de la direction d'exploitation de la SGTD. Le

déclarant en douane après retrait des conteneurs vides, passe alors à son empotage qui se fait à l'intérieur ou à l'extérieur du port.

Après empotage, le déclarant en douane revient au port pour régler les formalités portuaires, douanières plus la facture de la SGTD relatives aux opérations à mener sur le conteneur. Les formalités réglées, il passe au TP8, muni du bordereau de livraison conteneurs vides obtenu au TP7. Là, après vérification, le pointeur lui délivre la fiche de contrôle entrée export qui regroupe, le numéro des conteneurs, l'armateur, le plomb et le nom du transit, avec cette fiche, il passe chez un second pointeur pour retirer le bordereau de mouvement conteneur TP8. Ce bordereau se compose de 5 feuillets et relève les informations sur la date, le numéro du conteneur, le type iso, la position qui regroupe le parc d'origine, le numéro du tracteur et de sa remorque, le numéro de booking et la désignation de la marchandise, le contrat qui regroupe le nom du client ou du transitaire, le port de déchargement et la destination finale plus le constat d'avarie sur conteneur.

A la fin, le pointeur remet au déclarant en douane, les feuillets bleu et jaune après y avoir mis le cachet Entrée export. Avec ces deux feuillets le transitaire passe ensuite à la guérite saisie de l'export où se fait la saisie des informations mentionnées sur le bordereau. Le déclarant en douane repasse une dernière fois au TP8 où les conteneurs sont disposés par armement et par destination, pour décharger ses conteneurs sur présentation du feuillet jaune. Le dossier final pour embarquement se compose alors, du bon à embarquer du PDD, de la facture de la SGTD, de la facture du port plus la déclaration de la douane.

Il faut noter que les dossiers incomplets sont retournés aux déclarants en douane, et pour les entreprises de logistique installées dans l'enceinte du port comme SDTV, le bordereau de livraison n'est pas établi lors du chargement et du déchargement des conteneurs. Seule une fiche de relevage conteneurs précisant, le sigle, le numéro des conteneurs, la marchandise à empoter est établie par le pointeur. C'est à base de cette fiche que se fera la saisie à la guérite export.

#### ➤ **Aperçu des trackings embarquement / débarquement et manifeste**

La direction d'exploitation de la SGTD dispose de plusieurs trackings pour suivre le cheminement des conteneurs débarqués à quai, leurs séjours sur les terminaux à conteneurs, les différentes opérations effectuées sur ces conteneurs jusqu'à leur embarquement.

Cependant, nous allons nous appesantir sur les trackings manifeste et embarquement/débarquement dont les opérations sont primordiales dans l'établissement de la facture relative à la manutention terre des conteneurs. Au niveau du tracking embarquement/débarquement tous les conteneurs pleins et ou vides débarqués ou embarqués sont saisis par les opérateurs de saisie en temps réel des activités commerciales sur le quai, selon le sigle, le type iso, le code, les plombs, l'avarie, l'armement et la destination finale.

Le tracking manifeste de son côté, reçoit dès l'annonce de l'arrivée du navire, le manifeste sur sa cargaison. Ce manifeste regroupe toutes les informations relatives aux conteneurs en import consommation, en transit et en transbordement. Dès l'arrivée des manifestes, les opératrices de saisies se chargent d'abord de classer les documents par port de provenance avant d'effectuer la saisie.

Les manifestes diffèrent selon les armements, cependant les informations figurées et qui sont saisies restent les mêmes à savoir :

- Le nom de l'armement, du navire et le numéro de voyage.
- Le numéro de BL (bill of loading) ou connaissance.
- Le sigle des conteneurs, le port de chargement et de déchargement.
- Le nom du consignataire et du destinataire.
- Le contenu des conteneurs, leur poids et leur tare.
- La destination finale (si c'est une livraison locale, un transit ou un transbordement).

Il faut noter qu'un seul BL peut couvrir plusieurs conteneurs de même un seul conteneur peut avoir plusieurs BL; on parle alors de groupage (regroupement de plusieurs clients pour empoter leurs marchandises dans un seul un conteneur). Les conteneurs dont les manifestes n'ont pas été saisis par le tracking manifeste ne peuvent être facturés et retirés par le transitaire d'où l'importance de la saisie manifeste dans l'établissement des factures.

### **3.2.5. Le service facturation**

La division facturation a pour tâche, l'établissement des différentes factures relatives aux opérations de débarquement et d'embarquement des conteneurs et qui sont à la charge du réceptionnaire ou de l'exportateur. Il s'agit des opérations d'importation, d'exportation, d'empotage, de dépotage et de magasinage des conteneurs.

Cette division regroupe 5 sections ou équipes, dirigées par un chef facturier, à savoir, l'équipe de la recevabilité, l'équipe de la facturation, l'équipe du contrôle, l'équipe de la caisse, et

l'équipe du bon à enlever. A ces 5 équipes, il faut ajouter une sixième chargée du classement des souches factures avant leurs envoies aux archives.

### **3.2.5.1. Les activités de la division facturation terre des conteneurs**

Pour effectuer ces activités la division facturation se base surtout sur la saisie des trackings débarquement/embarquement et manifestes.

Ainsi, le transitaire passe premièrement à la recevabilité, s'il s'agit d'un import avec un dossier composé, du bon à délivrer de l'agence consignataire stipulant que les conteneurs mentionnés appartiennent au transitaire, du connaissance ou BL (bill of loading) qui regroupe des informations relatives au navire, aux clients, aux fournisseurs, aux conteneurs et à leurs contenus, de la déclaration de la douane togolaise prouvant que les marchandises ont été dédouanées, et de la facture du port et du bon de sortie du port plus une photocopie de la carte d'identité du client.

Pour l'export, le dossier se compose seulement de la déclaration de la douane et d'une feuille mentionnant le nombre, le sigle des conteneurs à exporter, le lieu d'emportage, l'accord du chef service export et le nom du navire.

Après vérification par la recevabilité, si le dossier est conforme, il passe à la facturation. Au cas contraire, il est retourné au transitaire pour complément des documents requis.

La facturation se charge à son niveau de révérifier le dossier avant d'établir la facture. L'établissement de la facture se fait suivant le régime tarifaire appliqué au Port de doraleh et suivant les opérations réalisées (import ou export).

Cette facture regroupe, les informations sur l'escale du navire (le numéro d'escale et du BL, le port de chargement, l'armateur et le nom du navire, les informations sur le client, le nom du transitaire, la destination finale et le nom de l'émetteur de la facture), les prestations réalisées par la SGTD de même que des débours c'est-à-dire des taxes à payer au-delà de la durée de franchises allouées pour le stationnement de conteneurs sur parc.

Pour les conteneurs en import consommation, cette durée est de 4 jours de franchise, 8 jours pour les entreprises de la Zone Franche et 25 jours pour les conteneurs en transit.

La facture ainsi émise se compose de 5 feuillets dont une originale et 4 souches (verte, jaune, rose, bleue). Après facturation, les feuillets jaunes et bleus passent au classement tandis que l'original, le rose et le vert plus le reste du dossier passent au contrôle.

L'équipe chargée du contrôle, vérifie si le régime tarifaire a été correctement appliqué avant de donner l'accord pour la validation définitive de la facture. Le contrôle diffère selon qu'il s'agisse de l'import ou de l'export.

Pour l'import, le contrôle se fait en trois temps :

- Premièrement, le contrôleur vérifie si le dossier apporté par le transitaire est en règle, c'est-à-dire si les informations mentionnées sur le bon à délivrer de l'agence sont conformes à celles du connaissement et de la déclaration de la douane djiboutienne.
- Deuxièmement, le contrôleur vérifie le dossier par rapport à la facture établie pour voir si les prestations et ou les débours sont conformes à l'état du conteneur, de même si le numéro de BL, le nom du consignataire, du destinataire, et la destination du conteneur ont été correctement saisies sur la facture.
- A la fin, le contrôleur valide la facture, envoie le dossier à l'équipe chargée de délivrer le BAE et donne son accord pour le règlement si c'est un client ordinaire. Pour un client acompte (à crédit), le BAE est émis directement par le contrôleur sans règlement de la facture. Ce dernier passera dans les délais requis pour régler la facture.

Pour l'export, la facture émise passe d'abord à la caisse pour règlement avant de revenir à la section contrôle où le contrôleur vérifie le dossier export et la facture établie pour voir si les informations sont conformes, c'est-à-dire si la déclaration de la douane porte le cachet de la douane, le cachet *Vu à la brigade* de la brigade portuaire et si le Bon à embarquer du port y figure.

L'équipe de la caisse quant à elle se charge d'appeler les transitaires pour le règlement des frais de facture. Après acquittement, la facture et le feuillet rose sont remis aux transitaires.

Ces derniers passent à la section Bon à enlever avec la facture obtenue pour avoir le Bon à enlever leur permettant d'effectuer les opérations sur les conteneurs importés. A la fin le document remis aux transitaires se compose alors de la facture plus sa souche du bon à enlever plus sa souche aussi.

De même, la division facturation de la SGTD, établie des factures pro-formas pour des transitaires qui ne sont pas aptes à régler leur facture, sur présentation du Bon à délivrer et du connaissance. Des suites factures sont établies sur demande des transitaires qui n'ont pas pu enlever leur conteneur à temps.

#### **Section 4 : analyse concurrentiel du port de doraleh**

L'univers concurrentiel de référence, dans lequel se positionne le Port de Doraleh en tant que *plate-forme logistique sûre et sécurisée pour les économies de l'Afrique australe*, est celui de la zone COMESA et de la péninsule arabique. Toutefois, nous pouvons le segmenter en deux sous plans :

- Le plan de la péninsule arabique
- Le plan sous-régionale

#### **4.1. Analyse de la concurrence de la péninsule arabique (port d'Aden et Salalah)**

##### **➤ présentation du terminal a conteneur d'Aden :**

Aden Container Terminal a été officiellement inauguré en 1999 et divers opérateurs internationaux de terminaux à conteneurs l'ont exploité. Il est actuellement géré par Aden Ports Development Company, depuis le 20 septembre 2012.

L'ACT est situé sur la rive nord du port intérieur d'Aden et gère les conteneurs d'importation, d'exportation et de transbordement. La longueur totale du quai est de 710 m et la profondeur le long de 16,0 m au zéro des cartes (marée nulle). Il peut accueillir des porte-conteneurs jusqu'à 350 m de LHT. Les couchettes sont équipées de sept grues à portique navire-terre. Deux ont été installés en 2012, chacun ayant une portée de 60 mètres depuis l'avant des ailes (22 rangées) et une capacité de levage de 65 MT sous l'épandeur. Les quatre autres sont des grues à portique Reggiane super post-PanamaxShip to Shore (STS) (4 installées en 1999 dont 1 démolie en janvier 2020 et 1 installée en 2002), chacune ayant une portée de 52 m depuis l'avant des ailes (18 rangs) et une capacité de levage de 40 MT sous l'épandeur.

Le parc à conteneurs couvre une superficie totale de 45 hectares. La cour offre des emplacements au sol de 6 636 pieds sur 20 pieds pour des conteneurs standard dans des blocs de 31 verges. La capacité de stockage est de 19 477 EVP lorsqu'il est empilé trois en hauteur et quatre en hauteur.

Un total de 16 grues à portique sur pneus (RTG) est disponible dans le parc à conteneurs. Environ 29 tracteurs et 65 remorques déplacent les conteneurs entre le quai et le chantier, soutenus par des gerbeurs à portée pour la manutention de conteneurs vides et autres travaux et (9) chariots élévateurs.

Le chantier dispose de 269 points d'alimentation pour conteneurs frigorifiques dans une baie dédiée. Un hangar de regroupement CFS et multi-pays de 97m x 48m, avec des bureaux, est situé à l'arrière du parc à conteneurs, ainsi que des bureaux du terminal.

L'énergie est fournie à ACT par une centrale électrique indépendante (14,7 MW). Il dispose également d'une usine de dessalement, d'ateliers, d'une usine de traitement des déchets et d'installations de réparation, d'entretien et de nettoyage de conteneurs frigorifiques. ACT exploite une flotte de véhicules de service, d'entretien et d'urgence et est en train de moderniser son infrastructure, son équipement et ses opérations pour fournir une capacité de manutention supplémentaire.

#### ➤ **Présentation du terminal a conteneur de salalah**

Les principales compagnies maritimes optant pour des navires de grande taille, l'importance des ports de transbordement ne peut être sous-estimée en particulier dans le scénario économique actuel où les économies d'échelle permettent des gains d'efficacité et des économies significatives.

Le trafic de conteneurs de transbordement est le pilier de notre activité. Le terminal à conteneurs du port de Salalah a connu une croissance à deux chiffres d'une année sur l'autre au cours de la période 2010-2020. À la base de ce succès, il y a une combinaison d'avantages d'emplacement, de postes d'amarrage en eau profonde sans congestion, de niveaux de service compétitifs et d'une productivité constamment élevée.

Le port d'Aden et de Salalah constituent les principaux concurrents de ports de Djibouti. Les deux pays sont tous des exportateurs de pétrole 47% et 43 % de leurs PIB respectifs.

Les hinterlands de ses ports (Aden et Salalah) sont limités dans leurs territoires respectifs. Ils sont renforcés par une forte industrialisation de leurs hinterlands. Les industries de transformation renforcent les activités d'exportation. Mais ils se sont mis sur Le

transbordement. Ils représentent chacun de leurs côtés la base régionale de transbordement de PIL et Maersk.

Le port d'Aden, opéré par PSA Corp (Port de Singapour), connaît actuellement des difficultés relatives liées à l'insécurité qui se répercute sur le coût des assurances et pénalise quelque peu l'attractivité du port au point que l'armement PIL (Pacific International Lines) a transféré son activité sur Djibouti. Le Yémen est le théâtre depuis mars 2015 d'un conflit opposant les rebelles Houthis, soutenus par l'Iran, aux forces gouvernementales et d'autres groupes hostiles aux insurgés, soutenus par une coalition menée par l'Arabie saoudite.

Quant au port de Salalah, il a été réalisé dans le cadre d'une joint-venture entre l'Etat d'Oman et une filiale de Maersk, leader mondial pour le transport des conteneurs avec 20,5% de la capacité de transport de la flotte mondiale. Les armateurs concurrents sont naturellement réticents à ce que leurs navires soient traités à Salalah par une filiale de Maersk. Géré par un opérateur indépendant (SGTD), le port de Doraleh est donc une alternative qui offre des opportunités de développement intéressantes avec la réalisation intégrée du nouveau port en eau profonde et d'une zone franche. L'idée de promouvoir un centre régional d'échanges commerciaux est ancienne.

Après un certain temps PIL a déménagé ses activités vers le terminal de doraleh, faute de quoi les capacités des terminaux à conteneur d'Aden et de salalah étaient limitées. Soucieuse de la sécurité de ces navires, elle a éparpillé ses activités. Avec la construction du nouveau terminal à conteneur de Doraleh, avec une capacité de 1.2 millions TEU et grâce la stabilité et la sécurité de Djibouti, PIL vient de lancer ses activités de transbordement, en désignant doraleh terminal container, sa base régionale de transbordement.

L'armateur PIL (Pacific International Lines PTE Ltd) de Singapour vient de porter son choix sur Djibouti qui devient ainsi sa base régionale sur la Mer Rouge pour son volume de transbordement. A cet effet, à compter du 26 Septembre 2018, chaque semaine six (8) gros navires feront leur escale à Doraleh Container Terminal (DCT) » et « PIL prévoit un volume de 150.000 TEU par an pour le surplus d'activité sous forme de transbordement à DCT et permettra ainsi d'accroître le dynamisme opérationnel du terminal d'environ 40%.

Le Terminal à Conteneurs de Doraleh (DCT) est plus que confiant à relever ce nouveau défi grâce à son potentiel dont un personnel qualifié et des équipements performants ». D'autres grands armateurs ont émis leurs souhaits d'utiliser mais la concurrence est rude. Contrairement les ports de Djibouti ont un hinterland vaste qui constitue en premier l'Ethiopie (pays agricole et une forte croissance économique forte)<sup>8</sup>

Pour faire face à cette compétition, l'autorité portuaire doit adopter une stratégie de différenciation et de cout. Juste à l'inauguration du terminal à conteneur de Doraleh, CMA CGM a annoncé son projet de faire du terminal de Doraleh sa base régionale de transbordement.

#### **4.2. Analyse de la concurrence sous régional**

Du coté africain, la compétition est farouche. Les pays (Kenya, Tanzanie, Soudan, Somalie...) sont des pays d'exportateurs de produits agricole par rapport à la république de Djibouti. Les terminaux de ses pays sont les concurrents directs et futurs même de terminal a conteneur de Doraleh.

##### ➤ Présentation du terminal de Mombasa

Le terminal à conteneurs du port de Mombasa a une capacité de 1,1 million de TEUS avec un complément d'équipement illustré ci-dessous qui aide au déchargement et au chargement des navires, à l'empilage et au dépilage des conteneurs dans le chantier pour les importations et les exportations respectivement et la livraison et la réception des conteneurs d'importation et d'exportation par les portes du terminal.

Ces opérations peuvent être regroupées en gros comme des opérations de manutention de fret. Le département des opérations de conteneurs travaille 24/7 et est aidé dans ses opérations par un TOS (Terminal Operations System) qui est utilisé dans les opérations en temps opportun de toutes les activités et une documentation rapide pour une manutention rapide et efficace du fret.

Le port de Mombasa a clôturé l'année 2019 sur une note positive après avoir enregistré 1,4 million de conteneurs de fret (équivalent 20 pieds ou EVP), ce qui est la meilleure performance de tous les temps, dépassant l'objectif de 1,35 million d'EVP qui avait été fixé au début de l'année.

---

<sup>8</sup> Journal la nation Edition numéro 90 du 22 juin 2018

Le directeur général de l'Autorité portuaire du Kenya (KPA), Daniel Manduku, a attribué cette bonne performance à l'amélioration des systèmes de gestion et à l'augmentation des opérations de fret, entre le SGR Mombasa-Nairobi et le terminal à conteneurs intérieur de Nairobi (ICDN).

« La réalisation de 1,4 million d'EVP représente une croissance de 7,3 % par rapport aux 1,304 million d'EVP de l'an dernier, soit une augmentation de 97 000 EVP », a déclaré Manduku au cours d'un point de presse à Mombasa, le lundi 30 décembre. A l'en croire, ces résultats devraient encore s'améliorer en 2020 avec un objectif de 1,5 million d'EVP.

Il a déclaré qu'entre janvier et novembre 2019, le port a manutentionné un total de 31,479 millions de tonnes de fret contre 28,550 millions de tonnes manutentionnées sur la même période en 2018. Les chiffres consolidés, non encore audités, montrent que ce nombre a dépassé plus de 34 millions de tonnes en 2019<sup>9</sup>.

Forcer de constater que le concurrent principale directe du port de doraleh est le port de Mombasa en terme de conteneur manutentionné ont dépassé de loin les résultats enregistré par le terminal de doraleh avec 873 648<sup>10</sup> conteneurs manutentionnés en 2019 soit son plus haut record depuis sa création.

➤ Présentation du terminal de dar el Salam

Ce terminal est exploité par une société privée, Tanzania International Container Terminal Services (TICTS). TICTS gère les activités de manutention des conteneurs au poste d'amarrage 8-11. Le terminal a une longueur totale de quai de 540 mètres. Les installations de secours du terminal à conteneurs comprennent le dépôt de conteneurs situé à environ 2 kilomètres à Kurasini (KICD) et le dépôt de conteneurs d'Ubungu. Avec un tirant d'eau d'allant de 9 à 10 m.

➤ Présentation du terminal de massawa

Le port de Massawa dispose de 2 postes à conteneurs 5 et 6 (397 m de ligne de quai), loués et exploités par 1 débardeur, et utilisent des équipements de manutention de conteneurs automatisés. Le port dispose d'une zone dédiée aux conteneurs d'une capacité de 4169 TEUS. Le trafic des conteneurs dans ce terminal est géré par un système informatique robuste (CTMS-Container Terminal Management System). Chaque emplacement du parc à

---

<sup>9</sup> Source : Agence ecofin site d'information sur le transport et la logistique

<sup>10</sup><https://www.jeuneafrique.com/mag/892905/economie/logistique-a-djibouti-plus-belle-la-vie-sans-les-emiratis/>

conteneurs possède sa propre étiquette qui permet au système CTMS de générer divers rapports et d'exécuter autant de fonctions

#### **4.3. La place portuaire du port de doraleh face à la concurrence**

Le secteur du transport et de la logistique<sup>11</sup> constitue l'épine dorsale de l'économie de Djibouti. La chaîne des transports est en effet le pilier de l'activité économique du pays et conditionne la performance du secteur tertiaire. Elle profite de la localisation stratégique de la République de Djibouti sur la voie Europe-Asie, l'une des routes maritimes les plus fréquentées au monde<sup>12</sup> et l'existence d'un arrière-pays important. Depuis 1998, le port de Djibouti est le principal port de commerce du grand voisin enclavé, l'Éthiopie, qui y fait transiter l'intégralité de son commerce maritime.

Pour répondre à la demande en forte croissance provenant du marché éthiopien, réaliser l'ambition de devenir un important port régional du COMESA et se placer également sur le marché du transbordement régional, les autorités Djiboutiennes ont entrepris une politique d'équipement visant à améliorer et actualiser la qualité et la capacité d'offre des infrastructures portuaires depuis le début des années 2000. Après l'ouverture du Terminal minéralier en 2018 et le doraleh multipurpose port en 2017, plusieurs autres ports sont soit en construction, soit programmés dans les 10 prochaines années.

#### **➤ Position concurrentielle de Djibouti sur le marché du transit**

Pour Djibouti, le trafic éthiopien est essentiellement captif. Puisqu'il provient de son arrière-pays, l'objectif principal est de satisfaire la demande éthiopienne à court et moyen terme. Encore aujourd'hui, Djibouti occupe une position dominante dans la sous-région (voir le Tableau ci-dessous). En effet, Assab et Berbera sont deux autres principales possibilités d'accès à la mer pour l'Éthiopie ; cependant, le premier n'est plus utilisable et le second n'est pas encore adapté à la conteneurisation. En outre, les autres ports de la sous-région, Port-Soudan, Massawa ou Mombassa sont trop éloignés pour servir régulièrement l'Éthiopie.

---

<sup>11</sup>6Un nouveau modèle de croissance pour Djibouti, étude réalisée conjointement par le Gouvernement de Djibouti et la Banque mondiale, version préliminaire, 2012.

<sup>12</sup>Sur ces routes, 80% des échanges internationaux sont acheminés, et en particulier, le segment Europe-Asie concentre 50% du volume des cargaisons conteneurisées

**Tableau I** : infrastructures physique des ports d'Afrique de l'est

	Longueur du quai	Nombre de quai	Tirant d'eau	Nombre de portiques	Capacités (en millions d'EVP/an)	Capacité de stockage en milliers d'EVP
DCT	1050	2	18	8 dont 2 non opérationnel	1.6	7
Masawa	300	1		3	0.1	2.6
Berbera	650		11.5-12	4	0.3	
Mombasa	964	5	14	4	1.4	7.3
Port soudan	427	2	12.7	3	0.3	10

*Source : site officiel des ports, plaquette des ports*

Le port de doraleh offre l'avantage d'être le seul à relier l'Éthiopie par le rail et la route. S'agissant des ports érythréens, celui d'Assab n'est plus utilisé même si les États-Unis y ont construit des installations marines et aériennes. Celui de Massawa possède un terminal à conteneurs mais sans infrastructures de manutention adéquates.

En outre, les routes reliant ces ports sont en mauvais état, sont peu ou mal entretenues, et des problèmes importants de gestion publique du port perdurent. Le port de Berbera et son corridor via Jijiga et DireDawa n'offrent aucun avantage comparatif par rapport aux routes actuelles (route balho-tadjourah) de Djibouti.

Le corridor de Berbera peut continuer à acheminer des petits lots de marchandises en tant que voie non pas alternative mais complémentaire pour la région dite somalo-éthiopienne. L'itinéraire de la route Mombasa – Addis-Abeba via Moyale présente pour sa part des contraintes liées au port telles que la congestion due aux autres transits de l'Afrique de l'Est et du Centre desservis, des contraintes relatives au transport routier, des routes trop longues (voir Tableau 23 ci-bas), du manque de sécurité lors du passage du SudSoudan, ainsi que des frais de transport trop élevés.

Bien que l'Éthiopie souhaite, dans le but de diversifier ses ports d'accès, utiliser le port de Mombasa, ce dernier ne pourra vraisemblablement répondre à une telle demande à court et moyen terme pour les raisons citées ci-dessus.

**Tableau II** : distance entre Addis-Abeba et les autres ports de la région

Liaisons	Distance en km
Djibouti- Addis-Abeba par rail	781
Djibouti Addis-Abeba par route galafi	910
Djibouti- Addis-Abeba via route balho	800
Djibouti- Addis-Abeba via route dewenle	847
Massawa- Addis-Abeba via route Mekele	1167
Assab- Addis-Abeba	869
Soudan-Addis-Abeba	1881
Mombasa- Addis-Abeba via moyale	2077

*Source: ministère de l'équipement et des transports de Djibouti*

Un projet est présentement à l'étude concernant le développement d'un nouveau terminal à conteneurs en eau profonde à Lamu, au Kenya, pour desservir le Sud du 126 Soudan, l'Éthiopie et une demande accrue du couloir Nord, complétant le port de Mombasa. Ajoutons que les relations entre l'Éthiopie et l'Érythrée se sont se normaliser et que les ports érythréens et somaliens feront l'objet d'une importante réhabilitation dans les prochaines années, Djibouti pourrait voir sa position dominante en terme de trafic de marchandises Ethiopienne dans la sous-région progressivement contestée.

## **Section 5 : description de l'activité de consignation au port de doraleh**

### **5.1. Le métier de consignataire**

Les consignataires représentent les intérêts des armateurs et accomplissent en leurs noms, les formalités nécessaires à l'accostage et à l'appareillage des navires :

- Le dépôt de l'AVARNAV (l'Avis d'Arrivée du Navire): c'est un document qui mentionne le type de navire, la cargaison, les caractéristiques principales de celui-ci (longueur, largeur, tirant d'eau, motif d'escale, le poste à quai demandé et l'agence de consignation). Il doit être déposé quarante-huit heures avant l'arrivée du navire au bureau de la prévision et de la programmation du trafic. Si le document est incomplet, il doit être rejeté par ce bureau habilité à le recevoir. Ce bureau vérifie l'agrément du consignataire, sa signature et toutes autres informations utiles.

En outre, le bureau de la prévision et de la programmation du trafic garantit grâce aux données qu'il enregistre la traçabilité des navires.

- participation aux réunions portuaires : cette réunion accueille notamment les manutentionnaires, les consignataires, les acteurs portuaires, le service commercial et le service mouvement. Elle est présidée par le chef du service zones qui est assisté par le chef du service terre-pleins et celui du mouvement. D'abord, ce dernier procède à la lecture de tous les avis d'arrivé qu'il a reçus, dans ce cas on parle de prévision. Ensuite, il renseigne les personnes présentes sur le programme de la journée et du lendemain selon le programme établi avant la réunion. Ainsi, on indique le navire, son nom, son heure d'arrivée, son poste à quai, le type d'opération, le tonnage à débarquer ou à embarquer et la nature de la marchandise.

Par ailleurs, chaque consignataire ou manutentionnaire confirme l'arrivée de son navire et le poste à quai demandé. Il peut demander un autre poste ou donner des informations supplémentaires. Celui-ci peut également annuler l'escale du navire ou annoncer son retard à l'arrivée.

Il faut remarquer que l'autorité portuaire attribue le poste à quai en fonction :

- De la demande de l'armateur en tenant compte des dispositions des manutentionnaires et de la disponibilité des quais ;
- des priorités d'accostage suivant la spécialisation du poste à quai ou de l'existence de cahier de charge avec le client ;
- de la règle «premier arrivé, premier servi». Elle dépend de l'arrivée des AVARNAV au service mouvement ;
- des navires en prévisions ;
- de la disponibilité des terre-pleins etc.

Toutefois, l'attribution des postes à quai se fait en trois temps :

- Au cours de la gestion prévisionnelle d'utilisation des postes à quai et des terre-pleins banalisés établie chaque jour pour la période couvrant les 15 jours suivants ;
  - au cours de la planification préalable qui a lieu dès réception à la capitainerie de l'AVARNAV ;
  - lors de la programmation définitive du mouvement qui se fait la veille de l'arrivée du navire.
- Mais encore, il faut consigner les affectations dans le cahier de réunion en mettant à jour l'agenda prévisionnel.

Enfin, il est dressé un procès-verbal de réunion en tenant compte des décisions à signer par les agents ainsi que le cahier d'engagement. Après la réunion d'exploitation et la mise à jour du fichier, le bureau reproduit le programme du trafic en deux exemplaires.

Les documents sont distribués en interne aux services concernés : lamaneurs, pilotage, capitainerie, vigie, armement, service zones etc. Et, à d'autres services comme la douane, la police, la santé, la capitainerie du PDD qui effectuent les tâches suivantes à l'arraisonnement du navire:

- La santé : elle est la première autorité à bord en principe. Celle-ci cherche à déceler s'il n'y a pas de situation épidémiologique susceptible de contaminer la population notamment la fièvre jaune. Par conséquent, le service de la santé délivre une libre pratique si les visites physiques et documentaires sont conformes.

- la police d'immigration : le port étant une frontière maritime donc la police d'immigration doit contrôler l'accès au territoire national des personnes. Elle délivre une libre pratique après ses vérifications documentaires.

- la douane : elle contrôle toutes les marchandises qui rentrent dans le territoire national et les provisions ainsi que leur date d'expiration. La douane protège l'économie du pays en essayant de bloquer toute activité illégale exercée par un tiers. Elle délivre une libre pratique ou une clearance si les documents sont réglementaires ;

- la capitainerie (service zones) : le service zones par le biais de l'ASIP (Agent de Sûreté des Installations Portuaires) effectue l'arraisonnement ou formalités d'arrivée selon la zone d'accostage du navire (zone pêche, nord ou sud). La capitainerie contrôle en partie l'état de navigabilité du navire. Il s'agit de vérifier les caractéristiques du navire, la liste des membres de l'équipage, les produits dangereux à bord.

Par ailleurs, les ASIP attestent si le navire est conforme au code ISPS (International Ship and Port facility Security).

Par exemple, il y a un document (ISPS certificate) fourni par le navire qui est valide pour cinq ans. Celui-ci est délivré par l'Etat du pavillon. Le responsable de la zone ou l'ASIP se charge d'informer et de ramener les autres services présents à bord lors d'un arraisonnement. De plus, la capitainerie collabore également avec le consignataire ou le commandant directement pour tout renseignement complémentaire.

En outre, le commandant de bord ne peut effectuer aucune activité sur son navire sans demander une autorisation à la capitainerie par le biais d'un document qui stipule ce que le navire veut faire.

Par exemple pour des services de réparation ou maintenance, le commandant doit fournir une demande adressée à cet effet à la capitainerie.

Ce dernier doit être en contact avec la capitainerie en cas de besoin même si l'agent maritime peut lui faciliter la tâche. Les documents demandés au commandant sont les suivants :

- Copy of crewlist (liste d'équipage);
- copy of port of call (dix derniers ports visités et leur niveau de sécurité) ;
- copy of ship's particulars (caractéristiques du navire) ;
- copy of ISPS declaration (déclaration de conformité au code ISPS) ;
- copy of cargo manifest (manifeste des marchandises) ;
- copy of dangerous cargo list (liste des marchandises dangereuses) ;
- copy of ISPS certificate (Certificat de conformité du code ISPS).

Les agences de consignation procèdent, après accostage et arraisonnement du navire, à la délivrance des marchandises embarquées ou débarquées à travers l'établissement des bulletins d'embarquement ou des bons à délivrer (BAD) à l'issue de l'échange des connaissements présentés par les opérateurs importateurs, propriétaires de marchandises ou transitaires.

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 doraleh.

En résumé on peut dire que l'agent consignataire a pour attributions de :

- Préparer et faciliter l'escale du navire au port ;
- obtenir la désignation d'un poste à quai où le navire pourra opérer sans difficultés, compte tenu éventuellement de son tirant d'eau, de son tonnage et de la nature du chargement à embarquer ou à débarquer ;
- informer le capitaine ;
- s'assurer que le quai et le lieu d'accostage seront libres ;
- prendre contact avec les différents auxiliaires qui aideront le navire à accoster, les pilotes, les remorqueurs et les lamaners ;
- aviser l'entreprise de manutention qui travaille habituellement pour l'armateur ou requérir les services de toute autre entreprise de manutention ;
- passer la commande du combustible et de l'avitaillement nécessaire au navire ;
- procéder à toutes les démarches et formalités administratives de nature à faciliter l'escale ;
- préparer le départ du navire.

Tout cela doit être fait avec la plus grande diligence conformément aux règlements de la douane et du port. D'une manière générale, le consignataire doit assister le capitaine pour toutes les difficultés susceptibles d'apparaître au port d'escale

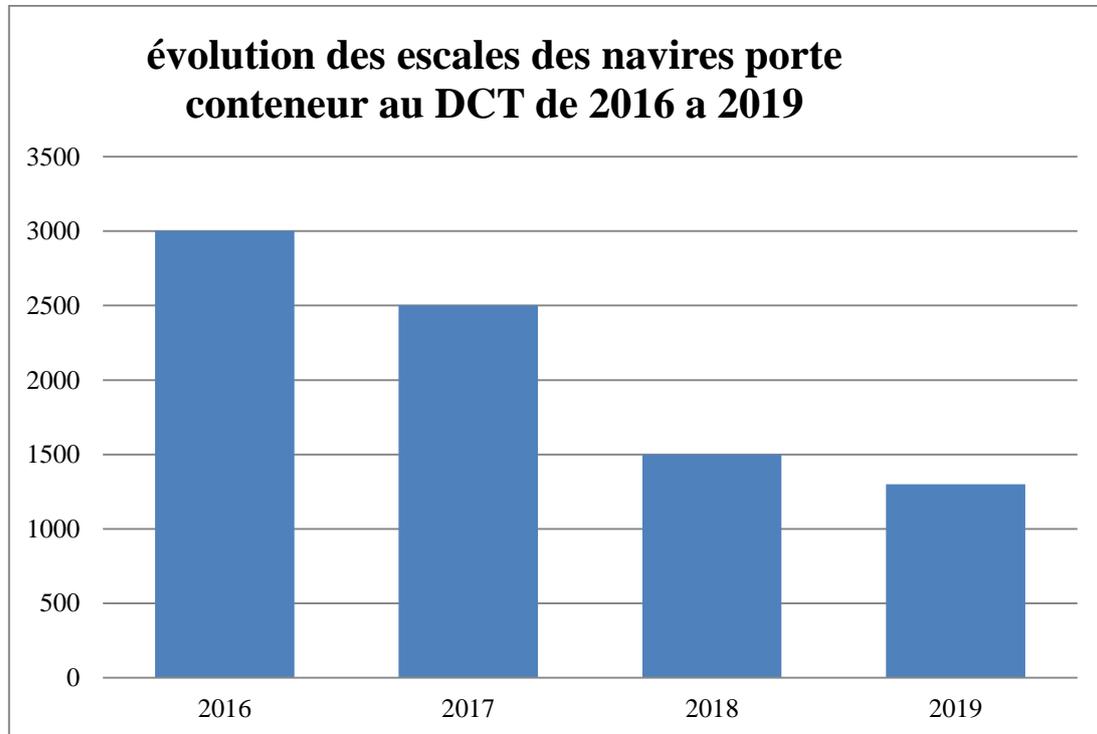
**Tableau III** : Récapitulatif des principales agences consignataires et de quelques navires

Agences consignataires	Navires	Armateurs
Savon ries	MSC (Mediterranean Shipping Company)	Msc djibouti
Maersk shipping	MAERSK (A.P._MollerMaersk_Group)	Maersk djibouti
Djibouti shipping agency	Djibouti redsea line	Djibouti shipping
CMA-CGM	CMA-CGM	CMA-CGM djibouti
Massidalogistics	PIL (Pacific International Lines)	NAVITRANS
Redseaagency	COSCO lines	China COSCO Shipping Corporation Limited
Oceanhope	CSCL (China Shipping Company Lines)	

Source : Notre enquete de terrain 2020

## 5.2. Evolution des flux des navires et de conteneurs au PDD

Le Port de Doraleh enregistre deux grands flux : celui des navires d'une part et celui des marchandises conteneurisés d'autre part.



**Figure 4** : Evolution des escales de navire

**Source** : service statistique du port de doraleh

A travers ce graphique, il en ressort que depuis ces 5 dernières années on assiste à une baisse des escales de navire porte-conteneurs au terminal de doraleh qui est passé de 3000 en 2016 à 1300 navires porte-conteneur en 2019 soit une diminution de 50%. C'est une perte immense pour le terminal de doraleh qui doit voir sa stratégie commerciale, améliorer les services qu'elles offrent et bien entendu optimiser la question de l'activité de consignation qui doit certainement comporter quelques lacunes

**Tableau IV** : Volume des conteneurs ayant été traité par la SGTD au cours de l'année 2019

Mois	Import	Export	transhipment	restow	Total
Janvier	28 558	31 008	14 269	716	74 551
Février	30 384	28 427	18 661	68	77 540
Mars	21 765	30 846	13 954	366	66 931
Avril	25 066	22 987	8 991	864	57 908
Mai	21 750	22 323	9087	286	53 446
Juin	27 769	25 839	14 637	494	68 739
Juillet	31 261	24 917	14 967	174	71 319
Aout	26 311	30 515	15 368	294	72 488
Septembre	23 372	29 586	13 913	720	67 591
Octobre	27 040	23 714	13 569	102	64 425
Novembre	26 620	18 258	14 365	215	59 458
Décembre	24 258	11 369	12 112	100	47 839
<b>Total</b>	<b>314 154</b>	<b>299 789</b>	<b>149 528</b>	<b>4399</b>	<b>873 648</b>

**Source** : département statistique de la SGTD

À travers ce tableau on s'aperçoit que pour l'année 2019, le port de doraleh a traité 873 648 conteneurs. Le terminal a enregistré une hausse de 7,2 % de ses activités en douze mois, dont on attend qu'elles aient augmenté de 29 % à la fin de cette année, avec un volume anticipé au-dessus de 1,1 million d'équivalents vingt pieds (EVP)<sup>13</sup>. Mais du côté de son concurrent direct, le terminal de Mombasa a clôturé l'année 2019 sur une note positive après avoir enregistré 1,4 million de conteneurs de fret (équivalent 20 pieds ou EVP), ce qui est la meilleure performance de tous les temps, dépassant l'objectif de 1,35 million d'EVP qui avait été fixé au début de l'année.<sup>14</sup> Ainsi on pourrait dire, le port de Mombasa est clairement en avance par rapport au PDD qui a vu son nombre d'escale de navire se réduire au cours de ses dernières années.

Pour donc faire face à cette rude concurrence le port doit mettre en place les moyens nécessaire pour redorer son image auprès des armateurs et des différents opérateurs et clients , c'est de cette manière qu'il arrivera à imposer sa place en Afrique de l'est et égalé le terminal de Mombasa

<sup>13</sup> [https://www.jeuneafrique.com/mag/892905/economie/logistique-a-djibouti-plus-belle-la-vie-sans-les-emiratis/#:~:text=Avec%20873%20648%20conteneurs%20trait%C3%A9s,%C3%A9quivalents%20vingt%20pieds%20\(EVP\).](https://www.jeuneafrique.com/mag/892905/economie/logistique-a-djibouti-plus-belle-la-vie-sans-les-emiratis/#:~:text=Avec%20873%20648%20conteneurs%20trait%C3%A9s,%C3%A9quivalents%20vingt%20pieds%20(EVP).)

<sup>14</sup> <https://www.agenceecofin.com/transports/0201-72437-kenya-le-port-de-mombasa-enregistre-une-performance-historique-avec-1-4-million-de-conteneurs-de-fret-traites-en-2019>

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre de notre mémoire, nous allons montrer le rôle que joue la consignation ainsi que le niveau d'appréciation des clients par rapport aux services offerts par le port de doraleh et présenter les résultats des recherches effectuées à travers notre enquête.

A travers la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête les contraintes portuaires auxquelles les consignataires font face et les effets négatifs de ces contraintes sur leur activité.

### Section 1 : Présentation des résultats

Les enquêtes ont été réalisées en deux grandes phases.

Un questionnaire en 54 exemplaires a été administré à la population ciblée dont font partis des agents maritimes, des usagers du port ainsi que des transitaires pour avoir une idée de leur niveau de satisfaction par rapport à la qualité de service au port de doraleh. Nous avons récupéré que 28.

Et 11 entrevues ont été faites avec des agents de consignation pour connaître leurs avis sur la cause des lenteurs des formalités administratives dans les opérations de consignation. Nous avons procédé de la manière suivante.

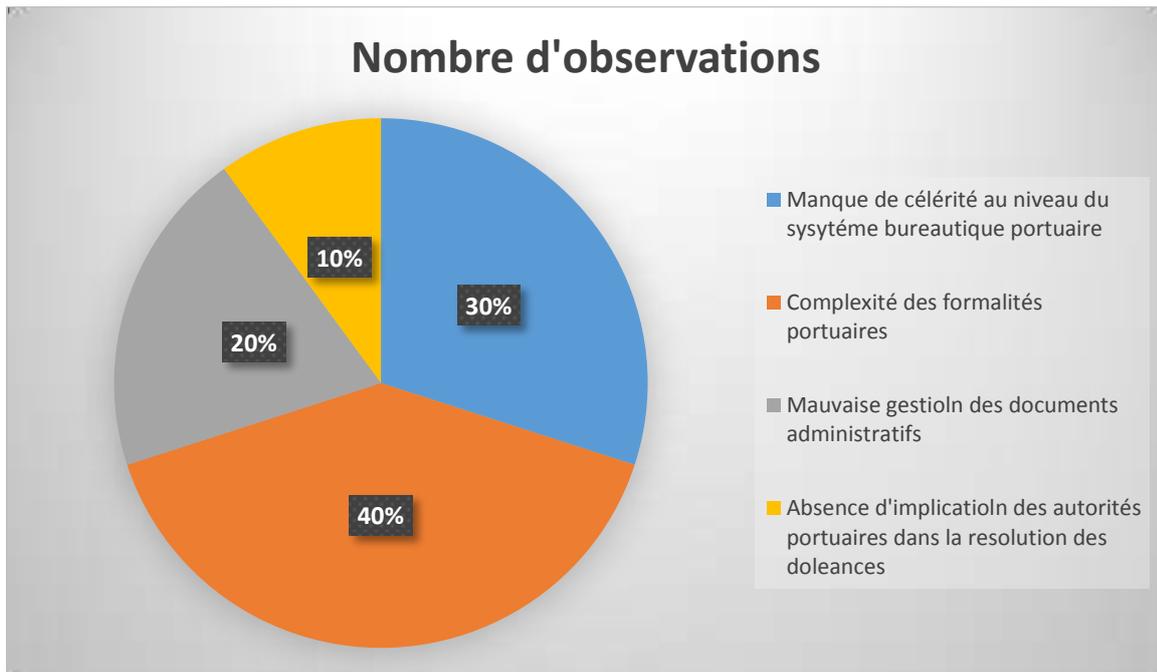
Rappel : compte tenu des difficultés expliqué un peu plus tôt, le nombre d'enquête actuel n'est pas celui désiré au tout début du travail d'où le nombre moindre d'observation.

### Paragraphe 1 : rapport des entrevus avec les agents maritimes

Question pour découvrir la cause du problème : selon vous quels sont là où les causes si il y'en a plusieurs des lenteurs dans les procédures de consignation ?

**Tableau V** : Répartition des données issue de la question cité ci-dessus

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence (%)
Manque de célérité au niveau du système bureaucratique portuaire	3	30
Complexité des formalités portuaires	4	40
Mauvaise gestion des documents administratifs	2	20
Absence d'implication des autorités portuaires dans la résolution des doléances	1	10
Total	10	100



**Figure 5 : répartition du nombre d'observation**

Les résultats de l'enquête révèlent que 40% des agents estiment que la lenteur dans l'exécution des formalités administratives est dû à la complexité des formalités portuaires contre 30% pour le manque de célérité au sein du système bureaucratique portuaire, 20% pour la mauvaise gestion des documents administratifs et 10% pour la non implication des autorités portuaires dans la résolution de vos doléances.

Les enquêtés évoquent le non-respect des décisions prises lors des réunions portuaires et parfois ces décisions sont même anticipées, selon eux.

D'autres jugent que leurs avis importent peu à l'autorité portuaire, qui ne prend même pas en compte les suggestions à lui, faire. Les agents du PDD ne transmettent pas toujours les informations à temps à tous les services qui sont impliqués dans l'accostage et l'appareillage des navires. Ce qui prolonge le délai de séjour du navire dans le port.

Lors de nos entretiens, certains agents ont dénoncé l'abus d'autorité des douaniers et des agents de la santé lors des arraisonnements et la demande fréquente de présents aux marins.

Par ailleurs, selon ces derniers, le PDD ne respecte pas le principe du « premier arrivé, premier servi » car il favorise certains au détriment d'autres. De plus, Ils remettent en cause la politique des "windows" (quai fenêtres spécialement réservés aux grandes compagnies) qui selon eux est une discrimination vis-à-vis des petites agences de consignation. Ceci du fait que même s'ils déposent les AVARNAV avant certains consignataires, ils passent en dernière position dans l'attribution des postes. Ils jugent également les procédures complexes et

stressantes. Ils vont plus loin en ajoutant qu'il y a fuite des responsabilités des autorités portuaires qui ne répondent pas aux doléances des consignataires. Certains agents du PDD ont souligné que les agents maritimes ne transmettent pas toujours la bonne information au service mouvements, ce qui ne facilite pas la tâche à ce dernier dans l'attribution des postes à quai et l'estimation des temps de passage d'un navire à quai. Ceci est un point de discordance entre les agences maritimes.

Les dysfonctionnements des opérations maritimes sont relatifs à l'assistance aux navires. L'accostage et l'appareillage des navires sont des éléments déterminants dans la durée du passage d'un navire dans un port.

## **Paragraphe 2 : rapport d'enquête de satisfaction des services du PDD auprès de la population ciblée.**

L'enquête de satisfaction menée auprès de la clientèle du PDD a eu pour principal objectif de déceler les attentes de ces derniers afin de permettre au Port de Doraleh de renforcer son positionnement en corrigeant ses faiblesses. Nous nous sommes servis de cet outil pour mener une analyse profonde sur les voies et moyens.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services rendus par le PDD à ses clients, et de l'implantation de la démarche qualité, nous utiliserons comme outil d'analyse, une enquête de satisfaction réalisée au cours du mois de novembre 2020 par nos propres moyens. L'objectif de cette enquête c'est de mesurer le degré de satisfaction de la clientèle et d'identifier leurs attentes.

Après réception des 28 questionnaires, une lecture simultanée de toutes les questions a été faite à la suite de laquelle les pourcentages par rapport à chaque type d'appréciation de la grille de notation ont été calculés.

Les **pourcentages d'appréciation** sont obtenus en divisant le nombre de réponses de niveaux satisfaction dans les tableaux pour chaque prestation par le total de réponses collectées pour chaque type de prestation de service (marchandises et navire).

**Tableau VI** : Tableau de mesure de satisfaction total des clients par rapport aux services Marchandises

Questions	Passable	satisfaisant	Très satisfaisant	Excellent	Nul
Manutention bord (conteneurs)	11.11%	25 %	46.43%	17.85%	0
Manutention terre (conteneurs)	7.14 %	21.42%	42.85%	28.57%	0
Stockage	17.85%	50%	21.42%	10.71%	0
Formalités administratives	28.57%	21.42%	14.28%	0	39.28%
Dessertes portuaire	28.57%	32.14%	14.28%	7.14%	17.86%
Empotage/dépotage	14.28%	21.42%	17.85%	7.14%	39.28%
Facturation	28.57%	14.28%	0	0	71.42%
Vérification import/export	28.57%	14.28%	7.14%	0	50%

**Tableau VII** : Tableau de mesure de satisfaction des clients par rapport aux services navires

Prestations	Passable	Satisfaisant	Très satisfaisant	Excellent	Nul
Accueil bureau	35.71%	17.85%	14.28%	7.14%	25%
Communication avec la vigie	53.57.%	21.43%	14.28%	0	10.71%
Balisage	28.57%	14.28%	17.86%	3.57%	35.71%
Formalités administratives	35.71%	10.71%	0	0	53.57%
Facturation	28.57%	10.71%	14.28%	0	46.42 %
Gestion des marchandises dangereuses	25%	35.71%	25%	14.28%	0
Attribution des postes à quai	42.85%	28.57%	14.28%	10.71%	3.57%
Pilotage	14.28%	39.28%	25%	21.42%	0
Remorquage	17.85%	28.57%	21.42%	7.14%	25%
Lamanage	14.28%	32.14%	25%	7.14%	21.42%
Avitaillement	17.85%	32.14%	25%	0	25%
Soutage	35.78%	28.57%	14.28%	0	21.42%
Sureté et sécurité	0	50%	32.14%	17.85%	0
Traitement des réclamations	35.71%	10.71%	3.57%	0	50%
Professionnalisme des agents du PDD	28.57%	17.85%	0	3.57%	46.42%

## **Section 2 : Interprétation des résultats**

A partir des différents tableaux précédents, présentant les pourcentages de chaque question traitée et dans chaque prestation de services, plusieurs interprétations peuvent être dégagées en deux niveaux :

- Au niveau des navires
- Au niveau des marchandises

Pour chaque niveau d'analyse, les attentes des clients devront être dégagées dans le cadre des interprétations de ces résultats ; lesquelles serviront par la suite à l'établissement d'un diagnostic interne et externe du port de Doraleh.

### **Paragraphe 1 : interprétation au niveau des services rendus aux navires**

A la suite des appréciations des clients, on constate que le balisage (35.71%), la facturation (46.42%), les formalités administratives (53.57%), le traitement des réclamations (50%) et professionnalisme des agents du PDD (46.42%) laissent à désirer ces services sont nuls d'après les clients. Ces services nécessitent donc d'être améliorés considérablement par la SGTD. On peut aussi ajouter le l'attribution des postes à quai (42.85%), l'accueil bureau (35.71%), le soutage (35.78%) et la communication avec la vigie (50%) jugé dans l'ensemble comme passable donc acceptable en somme.

Dans un second temps on a des services comme le lamanage (32.14%), le remorquage (28.57%) et le pilotage (39.28%) ; l'avitaillement (32.14%) ; la sureté et sécurité (50%) et la gestion des marchandises dangereuses (35.71%) qui sont dans l'ensemble satisfaisant.

### **Paragraphe 2 : interprétation au niveau des services rendus aux marchandises**

On constate ici que la manutention bord (46.43%) et manutention terre (42.85%) sont considérés comme très satisfaisants.

Par contre les formalités administratives (35.71%) la facturation (71.42%), la vérification import/export (42.85%) et le service empotage/dépotage (28.57%) sont jugés quant à eux nuls par des clients. Ces services requièrent grandement une amélioration.

**Tableau VIII** : degré de satisfaction des clients par rapport aux services

	Acceptable	Satisfaisant	A améliorer
Navire	-Le professionnalisme des agents du PDD (28.57%) -L'attribution des postes à quai (42.85%) -communication avec la vigie (53.57%)	-Le pilotage (39.28%) -Le lamanage (32.14%) -Le remorquage (28.57%) -L'avitaillement (32.14%) -Gestion des marchandises dangereuses (35.71%) -Sûreté et sécurité (50%)	-Le balisage (35.71%) -La facturation (46.42%) -Les formalités (53.57%) -le traitement des réclamations (50%) - le professionnalisme des agents (46.42%)
Marchandises	- vérification a l'import/export pour certains (28.57%) mais la majorité pense qu'il faudrait l'améliorer (50%)	-Manutention-bord (46.43%) -Manutention-terre (42.85%) - Stockage (50%) -desserte portuaire (32.14%)	-les formalités (39.28%) -la facturation (71.42%) - la vérification import/export (50%) - l'emportage et le dépotage (39.28%)

A partir de la mesure du degré de satisfaction des clients et de leurs attentes par rapport aux services du PDD, il est possible d'effectuer un diagnostic interne et externe du terminal de doraleh.

### Section 3 : Analyse SWOT du terminal de doraleh

#### ➤ Les forces

Les principales forces du PDD se cristallisent au niveau des services rendus à la marchandise et ceux rendus aux navires.

Service rendu aux marchandises :

- performances de l'outil de manutention :
  - 8 Portique de dernière génération (Container handling crâne),
  - 24 Portique de parc (travelift),
  - 10 de Chariot élévateur frontal à palonnier (lift trucks with top spreader)
  - 88 Camion appeler aussi Mafi (road châssis).
- bon état des terre-pleins.

- Flexibilité du travail, on effectue un travail 24 heures sur 24 et l'heure de travail est répartie en fonction de trois shifts de 8 heures.

Services rendus aux navires :

- un parc d'engins flottants satisfaisant (pilotines, dragues, remorqueurs, vedettes) ;
- la compétence des pilotes du PDD ;
- le calme du plan d'eau.

Les principales faiblesses que nous avons pu constater au PDD ont trait à certaines déficiences au niveau de la qualité des services rendus à ses clients.

### ➤ **Les faiblesses**

Services rendus à la marchandise :

- longueur des délais de procédures de dédouanement et;
- mauvais état des magasins sous-douanes du Port à divers ;
- multiplicité des postes de facturation ;
- système d'information lent

Services rendus aux navires :

- absence de communications entre le PDD et les prestataires de ces services ;
- mauvaise organisation des administrations intervenant dans la gestion de l'escale d'un navire : ce qui induit un nombre anormalement élevé d'interlocuteurs des commandants des navires et le retard dans l'attribution des postes à quai.
- étroitesse de la largeur du chenal et de sa profondeur.
- d'après les usagers, il y a un renchérissement des coûts de certaines prestations (accoupage et remorquage) au terminal à conteneurs depuis la création de la SGTD.

### ➤ **Opportunités**

- Djibouti par sa position géostratégique située à la jonction de plusieurs mondes, avec un accès privilégié aux routes maritimes les plus fréquentées du monde accapare à elle seule 95% du trafic de marchandise effectué par Mer.

- De plus Djibouti doit desservir un hinterland des pays enclavés de plus de 100 millions d'habitants. On effectue tel que la mentionner le président de l'APZFD, « nous sommes la tête de pont d'un pays en pleine croissance : l'Éthiopie ». En effet, la perte en 1998 par Addis-Abeba de son accès à la mer Rouge, après sa guerre contre l'Érythrée, a renforcé le rôle de Djibouti

comme centre de transit pour le fret destiné aux 80 millions de consommateurs du voisin désormais enclavé. Ce rôle de plaque tournante, aucun pays limitrophe ne peut le concurrencer à Djibouti.

- De même que Djibouti joue un rôle d'un Hub maritime pour le pays enclavé membre du Marché Commun d'Afrique Orientale et australe (*COMESA*).

- Le contrat de partenariat signé avec l'armateur Pill en mars 2018, PIL utilisera 20 % de la capacité du terminal, soit près de 300 000 EVP (Equivalent Vingt Pieds). Le terminal d'une capacité de 1 600 000 EVP n'était utilisé qu'à 57% de sa capacité totale par l'ancien opérateur selon les autorités du port, soit environ 900 000 EVP. L'objectif annoncé de cet accord est donc d'augmenter la capacité de traitement du port de 33% par rapport au volume actuel.<sup>15</sup>

- La réhabilitation du trafic de rail Djibouti et Addis-Abeba

- Djibouti a désormais sa méga-zone franche internationale. Dénommée Djibouti International Free Trade Zone (DIFTZ), elle est la plus grande zone franche commerciale d'Afrique inaugurée ce jeudi 5 juillet 2018. L'ouvrage a nécessité un investissement total de 3,5 milliards de dollars et s'étend sur une superficie de 4 800 hectares. Cette zone franche de ce pays de la Corne de l'Afrique a déjà accueilli plus de 21 entreprises. Ceci va permettre au port de doraleh de capter plus de volume conteneurisé et d'asseoir son leadership en Afrique de l'est dans le futur.<sup>16</sup>

### ➤ Menaces

- La Crise économique qui touche SGTD. En effet pris dans la tempête internationale, les opérateurs privés essuient déjà de sérieux revers financiers. SGTD, malgré un profit semestriel doublé en 2018, a vu son titre sanctionné en Bourse. Un an après son introduction, le groupe de Djibouti a perdu 75 % de sa valeur boursière. CMA-CGM & APL, PIL et MSC-Maersk, les principaux transporteurs maritimes desservant le continent, devraient voir leurs bénéfices fondre en raison de leurs implantations sur les grandes lignes du commerce

---

<sup>15</sup> <https://www.businessfrance.fr/djibouti-accord-de-partenariat-entre-la-societe-de-gestion-du-terminal-a-conteneurs-de-doraleh-et-pacific-international#>

<sup>16</sup> <https://afrique.latribune.fr/economie/strategies/2018-07-05/djibouti-se-dote-de-la-plus-vaste-zone-franche-d-afrique->

mondial. Du coup, les doutes se multiplient sur l'avenir de certains développements. Ce qui a diminué le recrutement qu'espérait le peuple djiboutien de même ce qui a retardé la construction de la 2<sup>ème</sup> phase du projet pharaonique du DCT.

- La montée en puissance du port de Mombasa
- La réconciliation entre l'Erythrée et l'Ethiopie en 2018, notre hinterland peut à tout moment détourner une partie de son trafic au port d'Assab ce qui désavantagera grandement le port de doraleh
- Politique tarifaires un peu plus chère que les ports régionaux

## **Section 4 : Vérification des hypothèses et recommandations**

### **1. Vérification des hypothèses**

La question de recherche centrale de cette étude est celle de savoir « *comment renforcer la compétitivité du port de doraleh ?* ». En d'autres termes, quels sont les facteurs qui peuvent renforcer le positionnement du Port de doraleh face à ses concurrents en Afrique de l'est?

L'hypothèse choisie à vérifier a été la suivante « *le renforcement compétitif du Port de Doraleh passe par l'amélioration de la qualité des services au PDD et l'optimisation des procédures de consignation maritime* ». Le rapport d'enquête sur le degré de satisfaction des clients par rapport aux différents services portuaires, et les réponses résultant des entrevues pour déterminer la cause des lenteurs administratives dans les opérations de consignation permettent de dégager un certain nombre de solutions et de recommandations à entreprendre par celle-ci pour consolider son positionnement par rapport à ceux de ses concurrents sous régionaux. Il est utile de rappeler une fois de plus que le Port de Doraleh a opté pour le choix de se positionner comme une « plateforme logistique sûre et sécurisée pour les économies de l'Afrique Australe ».

**L'hypothèse secondaire 1 :** les lenteurs administratives sont dues à la complexité des procédures portuaires 40% a été vérifié en partie notamment à la suite des réponses qu'on a pu obtenir grâce aux entrevues avec les agents maritimes qui sont ensuite été traités sous forme de graphique. En effet en plus de la complexité des procédures, on a trouvé aussi la lenteur au sein du système bureaucratique portuaire 30%, et la mauvaise gestion des documents administratifs 20%. (Page 71)

**L'hypothèse secondaire 2** : la qualité des services présentent quelques insuffisances, en effet d'après le rapport d'enquête de satisfaction des clients ciblés a permis de ressortir des services qui étaient aux yeux de ses personnes pas très bon. Et ces différents services nécessitent donc des améliorations, cette hypothèse a bien été vérifiée à la page 75.

**L'hypothèse secondaire 3** : les activités de manutention répondent aux exigences des clients, en effet l'activité de manutention est le moteur principal du rendement d'un port. Si la manutention laisse à désirer c'est toute la performance du terminal qui en subit les conséquences, ainsi avoir une bonne activité de manutention est primordiale. Dans notre cas, les clients ont en majorité jugé satisfaisant les opérations de manutention au DCT, ce qui suppose que ça répond à leurs exigences. L'hypothèse a donc été bien vérifiée, avec 46.43% pour la manutention bord et 42.85% pour la manutention terre (page 75).

## **2. Solutions et recommandations**

### **2.1. Solutions conformes aux aspirations des clients pour la qualité de service**

Il s'agit de proposer quelques solutions qui découlent des résultats de l'enquête de satisfaction effectuée auprès des clients du PDD relative à l'amélioration de la qualité des services. Cependant, il faut dire qu'une fois les souhaits de ces clients analysés, il n'est pas nécessaire de les prendre tous en charge car le coût occasionné pourrait être supérieur au bénéfice attendu. C'est la raison pour laquelle, il convient de cibler les niveaux de satisfaction perceptibles par la clientèle et que le PDD s'efforcera d'atteindre.

Les services à améliorer dans le cadre du renforcement du positionnement de la place portuaire de Doraleh sont respectivement :

- le balisage
- les formalités administratives
- la facturation
- le traitement des réclamations
- le professionnalisme des agents

➤ **Pour le balisage** : Le balisage est un service fourni par le PDD, qui consiste à délimiter la largeur et la longueur du chenal d'accès à l'aide de balises. C'est un outil d'aide à l'accostage ou à l'appareillage des navires. L'insatisfaction des clients relative à ce service trouve sa source à la fois dans la méconnaissance de la côte du chenal et dans la défectuosité de certaines balises ou bouées. La solution idoine consisterait premièrement à communiquer

régulièrement aux clients la profondeur officielle du chenal après opération de dragage de celui-ci. La seconde phase de la solution c'est le remplacement des bouées défectueuses non lumineuses qui rendent difficile le passage des navires à travers le chenal.

➤ **Amélioration du traitement des réclamations :**

L'aspect du traitement des réclamations et de celui de la réactivité aux préoccupations obtenue au vue des résultats de l'enquête distinctement 50% d'insatisfaction de la part des clients. La principale cause étant le retard dans la réception des factures définitives ainsi que des avoirs éventuels à faire parvenir au client. Aussi, nous proposons, comme le suggère le modèle de SERVQUAL élaboré par les chercheurs PARASURAMAN, ZEITHMAL et BERRY<sup>17</sup> les solutions suivantes :

- Instaurer au sein de l'ensemble du personnel du PDD (cadres dirigeants, cadres, agents de maîtrise ainsi que le personnel d'appui) un état d'esprit qui place le client au centre de toutes les préoccupations. Si elle existe déjà, il y a donc nécessité de la renforcer davantage. Le personnel doit simplement avoir le souci de satisfaire les clients ;
  
- Accroître la capacité de réaction du personnel c'est-à-dire faire en sorte que le personnel réagisse encore plus efficacement à toute réclamation ou préoccupation des clients dans un délai très court. Sur le plan pratique, les réclamations de ces derniers doivent être traitées au plus tard 2 à 3 jours après qu'elle ait été portée à la connaissance du personnel.

➤ **Le professionnalisme des agents :**

Selon Aboubabacry BARO<sup>18</sup> : « La formation doit être planifiée et gérée. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place une formation à partir de l'expression des besoins exprimés par le personnel. Après évaluation des besoins, le coût de besoins de la formation doit être chiffré, les lieux et nature de la formation précisés, de même que la durée et la période. A partir de ce moment, le planning peut être élaboré et porté à la connaissance du personnel ».

Les acteurs concernés à savoir la cellule qualité ou la DRH doivent à leur tour identifier les besoins de formation même si le personnel doit les exprimer. Les besoins de formation sont identifiés au niveau de la gestion avant escale et au niveau de la gestion de l'escale. Il faut un

---

<sup>17</sup> La méthode d'analyse Servqual , par Zeithaml, Parasuraman et Berry 1985

<sup>18</sup> Aboubacry Barro, (2010). Notes de cours : Management de la qualité .Institut supérieur des transports : page 25

planning bien élaboré selon les besoins mais aussi selon le budget. Même si la GEPEC (gestion des emplois et des compétences) est en cours, la politique de formation est à revoir.

De même une distinction entre illettrés fonctionnels et quasi illettrés doit être établie.

Les premiers ne savent ni lire ni écrire et les seconds n'ont pas une bonne maîtrise du français. Par conséquent, l'entreprise doit non seulement distinguer ces deux groupes mais aussi préparer des formations de base différentes. Celles-ci seront de niveau moins élevé pour les illettrés fonctionnels. Il faut donc se conformer à l'évolution du monde. Ceci est surtout valable pour les lamaneurs. Donc un profil des compétences est établi par fonction. Ce qui détermine les besoins de formation selon les postes. En plus, les formations initiales doivent être rigoureusement établies et assurées en interne. En outre, la planification de la formation doit également prendre en compte le volet de la sécurité.

Par exemple, des techniques de survie de mer, de lutte contre les incendies ainsi que la prévention en cas de catastrophes dû aux marchandises dangereuses sont nécessaires surtout pour les marins (les agents portuaires). Il faut un plan d'urgence interne qui doit être testé et mis à jour régulièrement.

Voici mis en évidence quelques solutions relatives à l'amélioration de la qualité des services rendus aux navires. Mais qu'en est-il des services rendus à la marchandise ?

➤ **Le service empotage et dépotage :**

La cause principale d'insatisfaction de la clientèle concernant ces services est celle de l'engorgement des terre-pleins du port par les camions en attente de titre de transit. Cet engorgement rend difficile l'exécution des dites activités. Aussi, la solution que nous proposons s'agissant de l'amélioration des services d'empotage et de dépotage est celle de la création d'un nouveau centre dédié à ces activités. Il devrait permettre d'optimiser la manutention des marchandises en toute sécurité. Outre cet avantage, il y a également la possibilité de désengorger la zone pour la création d'autres dessertes portuaires.

➤ **La vérification import/export :**

Cette vérification est en effet longue, cette procédure peut durer plusieurs étant donnée l'implication d'agent douanier et superviseurs. La vérification permet de renforcer l'efficacité du recouvrement des recettes douanières. Fixer des règles et adopter des procédures simples et transparentes basées sur les meilleures pratiques, et renforcer le civisme à la fois des usagers et des agents des administrations douanières.

➤ **Facturation et formalités administratifs :**

Nous avons constaté qu'il y'avais une insatisfaction dans la facturation et les formalités administratives tantôt au niveau des navires que des marchandises. En effet, la question de facilitation des procédures administratives est une question importante que tous les ports du monde doivent à tout prix régler, le port de doraleh ne fais pas exception à la règle.

Pour pallier à ces problèmes : on préconise la mise en place d'un guichet unique portuaire (GUP), le système communautaire de traitement de l'information est stimulateur de compétitivité pour tous les acteurs de la chaîne logistique. C'est augmenter sa productivité en gagnant un temps précieux à chaque étape des mouvements de marchandises. L'automatisation, l'optimisation et l'orchestration des processus à travers un point d'entrée unique en connectant les acteurs de la chaîne logistique et la dématérialisation des documents offertes par le Port Community System (PCS) fluidifient les échanges d'informations, et donc les traitements de marchandises. Les modules de tracking/tracing de la marchandise présents dans le Port Community System assurent la meilleure sécurisation de la chaîne logistique tout en garantissant la confidentialité des données.

**2.2. Solutions au problème de la lenteur des formalités administratives dans les opérations de consignation**

Ce problème est dû à la lenteur au sein du système bureaucratique portuaire, à la complexité des formalités portuaires, à la mauvaise gestion des documents administratifs et au non implication des autorités portuaires dans la résolution des doléances de ses usagers. Nous préconisons comme solutions :

- Dynamiser la gestion des flux informationnels entre les acteurs de la place portuaire et les agents maritimes mandataires des différents Armements ;
- Mettre en place un système informatique pour la transmission des documents relatifs aux escales des navires ;
- Automatiser les échanges d'informations liées aux opérations de la flotte par la gestion des flux physiques et informationnels relatifs aux opérations et par la réalisation d'une bonne circulation des flux d'information en mettant en place un système de transmission de données électroniques ;
- Former les autorités et professionnels portuaires dans l'optique d'une maîtrise parfaite de la gestion de l'information et des échanges d'informations ;

- Mettre en œuvre des systèmes informatiques portuaires ouverts sur l'extérieur et assurant une maîtrise des flux d'informations transmis par les agences maritimes.

### **2.3. Conditions de mises en œuvre**

L'objectif ici est de fournir des recommandations d'une part au PDD et d'autre part aux consignataires pour la mise en œuvre des solutions proposées ci-dessus.

Au niveau du PDD :

Il est à remarquer que la compétitivité d'un port se gagne aussi bien sur la gestion optimale des flux physiques que sur la maîtrise et la rationalisation des flux d'information. Cette compétitivité repose sur la satisfaction du client (consignataires, manutentionnaires, transitaires, chargeurs...), or cette satisfaction ne saurait être obtenue à n'importe quel coût et à n'importe quel moment. L'institutionnalisation de la fonction logistique au PDD permettra de fournir un service de qualité aux navires et par conséquent aux autres usagers. Cette institutionnalisation doit reposer sur :

➤ La gestion des flux physiques (manutention, entreposage...) qui va consister à :

Organiser les espaces et les infrastructures de point de leurs objectifs ;

- Louer et concéder certains espaces nécessaires pour la mise en œuvre de zones d'activités logistiques ;
- Utiliser le juste à temps en vue de supprimer les gaspillages, de synthétiser les activités de rangement, de mise en ordre et de nettoyage des quais et de la plate-forme portuaire. Ceci permettra d'avoir une meilleure organisation, une réduction des délais
- Assurer une coordination des équipements de manutention avec les zones de stockage pour la diminution des coûts de chaque rupture de charge ;
- Mettre en place et utiliser des équipements modernes de production (portiques) pour l'obtention d'une productivité accrue;
- Automatiser le TAC en vue de bien le maîtriser ;
- Installer un système informatique hautement performant permettant d'identifier les caractéristiques majeures et les contraintes d'accostage des navires à destination de Djibouti.

➤ La gestion des flux informationnels qui va consister à :

- Faire participer activement des spécialistes dans la pleine utilisation de l'espace portuaire et des facilités comme les domaines de l'activité logistique ;
- Harmoniser la collaboration effective entre les différents agents appartenant à la communauté portuaire;

- Etablir un suivi administratif des annonces d'arrivées des navires, des débarquements et des embarquements.

· **Au niveau des consignataires**

Dans l'attente d'arrivée des navires, ils doivent :

- Fournir les renseignements nécessaires à la préparation de l'escale ;
- Rechercher les informations concernant l'escale ;
- Délivrer les informations concernant l'escale dès qu'ils en prennent connaissance; tenir à jour ces informations ;
- Assurer une permanence de la chaîne d'information.
- En cours d'escale ils doivent :
  - Veiller à plus de dynamisme dans l'exécution des opérations de déchargement ;
  - avertir le plus tôt possible les agents de la capitainerie du moment où prendront fin les opérations de manutention ;
  - programmer à temps la sortie du navire.

A la sortie du navire ils doivent également :

- Fournir dans sa déclaration de sortie toutes les informations nécessaires ;
- transmettre ces informations à la capitainerie du PDD et aux différentes structures impliquées ;
- veiller à ce que le pilote se présente à l'heure pour l'appareillage du navire.

## **2.4. Recommandations complémentaire**

### ➤ ***Infrastructures***

Des études considérables méritent d'être faites d'une manière rigoureuse pour que les ouvrages d'accostage tels que les quais soient réhabilités en entier bien que des réalisations aient été l'aménagement des terres pleins ainsi que la réhabilitation du quai 2.

Des projets sont en cours pour remettre en bon état les TP 4 et 5 .Le budget doit être mieux organisé car il bloque tout le système portuaire.

Ainsi, une fluidité des décisions administratives permettrait de bien gérer le budget de la SGTD. Les investissements sont chers mais c'est dans le long terme.

Il urge donc d'investir dans des infrastructures routières et ferroviaires pour décongestionner les zones encombrées. La congestion est toujours visible même s'il y a une voie de contournement.

Enfin des bouches d'incendies sont nécessaires sur le terrain pour prévenir les accidents dans les postes 4, 3 et 1 par exemple.

➤ **Marketing**

Les clients doivent être rencontrés régulièrement pour identifier les besoins afin de les corriger à temps. Les moyens adéquats tels que le transport sont requis pour y arriver. Par exemple, la détection des problèmes du client et une base de données fiable permettraient aux acteurs d'améliorer le service fourni.

La communication entre le port et ses clients doit se consolider. Le PDD doit recueillir leurs avis lors des projets d'améliorations

➤ **Maintenance des engins navals**

La formation et le recrutement sont essentiels pour la maintenance.

Puisque le travail est technique, la documentation écrite est nécessaire pour pallier le départ des anciens souvent détenteurs du savoir.

En outre, pour le choix des machines, la consultation des ouvriers est nécessaire car ils sont en permanence avec les engins.

Il faut réorganiser la maintenance à moindre coût et si le pari est gagné le renouvellement peut être différé.

Par exemple, on injecte de l'argent pour des raisons de réparations sur certains navires, comme Damerjog (barge pour l'avitaillement en eau), qui mériteraient d'être renouvelés.

Par conséquent, une bonne maintenance passe par l'analyse des besoins en matériel, une détermination des achats nécessaires et une planification pour la réparation dans chaque unité navale.

➤ **Budget**

Le budget est essentiel dans toutes les activités. Il urge de mettre en place une meilleure organisation pour une rapidité dans les prises de décision. Si la formation et le recrutement traînent, il est en grande partie dû au problème de budget.

➤ **La création d'une entreprise de réparation de conteneur**

De nos jours le transport de conteneurs a atteint des proportions tellement importants qu'il ne suffit plus de les transporter ou de les fabriquer il devient important également de pouvoir les

réparer en cas de défaillance par la création d'une entreprise de réparation des conteneurs .le port doit se lancer dans ce projet avant les autres ports de la sous-région parce que il y va aussi de sa compétitivité.

➤ *Service de réparation et d'entretien naval*

Nourri par l'ambition de devenir une destination incontournable du commerce de la région, le port de doraleh doit mettre en place un service de réparation, d'entretien et de maintenance des gros navires s'avère donc nécessaire actuellement pour permettre au pays de tirer pleinement profit de sa situation stratégique au carrefour de deux des trois routes maritimes les plus fréquentées au monde.

## CONCLUSION

A partir des problèmes internes et infrastructurels du PDD et de la montée en puissance de ses concurrents en Afrique de l'est, il a été question tout au long de cette étude, de proposer une stratégie adéquate à mettre en œuvre pour renforcer le positionnement de cette entreprise. A titre de rappel, le positionnement se définit comme la place que l'entreprise souhaite acquérir dans l'esprit de ses clients afin de se distinguer de la concurrence. Concrètement, il s'agit d'une politique volontariste de l'entreprise qui consiste à choisir où elle se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients<sup>19</sup>. Pour répondre au problème posé, nous devons vérifier l'hypothèse principale selon laquelle l'amélioration de la qualité des services et la célérité dans les formalités des opérations de consignation constituent un avantage sur lequel le PDD peut s'appuyer. En effet, du principe de la démarche qualité, découlent la satisfaction puis la fidélisation de la clientèle. Cette fidélité des clients entraîne entre autres pour l'entreprise, des profits à long terme tels que le renforcement de son positionnement sur le marché<sup>20</sup>.

A partir de l'enquête de satisfaction réalisée par cette structure portuaire sur ses clients, nous avons pu dégager quelques solutions concernant les services portuaires à améliorer, en conformité avec les attentes de la cible. Mais aussi grâce aux entrevues réalisées avec les agents maritimes nous avons aussi proposés des solutions portant sur le problème de lenteurs des procédures administratives pour l'activité de consignation maritime.

La résolution de ces problèmes aura un objectif double. Elle permettra au port d'offrir des services de qualité à ses usagers que sont les consignataires et autres acteurs portuaires, et, d'être compétitif d'une part et d'autre part de réduire, voire supprimer les impacts des contraintes portuaires sur la consignation maritime.

Cependant, le Port de doraleh ne peut à lui tout seul contribuer à la reconquête de la compétitivité de la place portuaire de Doraleh Celle-ci a besoin de l'action synchronisée, efficace et efficiente de l'ensemble de sa communauté portuaire, composée des administrations partenaires et des différentes entreprises opératrices, pour mener des réflexions sur le sujet. Pour l'heure, le problème le plus important à résoudre est celui de la réduction des délais de passage des marchandises au port de Doraleh. Il implique directement, outre le PDD, les administrations partenaires telles que la Direction Générale des Douanes (**DGD**), l'Autorité des ports et des zones franches (**APZF**).

---

<sup>19</sup> Jacques Lendrevie, Julien Levy, Denis Lindon, *op.cit*, p.712

<sup>20</sup> Philippe Malaval, Christophe Benaroya, *op. cit*, p.673

De nombreux problèmes subsistent encore ; notamment la mise en œuvre effective de la libre circulation des biens et des personnes au sein de ladite zone. L'accès aux différents pays par voie routière n'est pas vraiment aisé. Les Chefs d'Etats de la sous-région se sont engagés dans un programme consensuel routier en faveur des corridors. Il s'agit, d'une part, des routes reliant les capitales des pays (Djibouti-Sud soudan), et d'autre part, des routes au départ des ports des pays membres<sup>21</sup>. Si ce projet se concrétise, il ne fait aucun doute que le Port de Doraleh en sera l'un des principaux bénéficiaires. De ce fait, il pourra prétendre s'affirmer pleinement comme un port d'intégration sous régionale.

---

<sup>21</sup> Cf. Schéma Directeur d'exploitation du terminal a conteneur de doraleh: phase prospective, p.113

## BIBLIOGRAPHIE

- **PATRICK MILANI** ; Nadine VENTURELLI « la logistique en 80 fiche » éditions 8
- **GOGUE, J-M**, *Management de la qualité*, Paris, Economica, Janvier 1997 :108p
- **CUSSET, JEAN-MICHEAL** « le panorama de transport maritime dans « Information et commentaire N° 123. Avril-juin 2003 : p 1
  
- **M. Cossi Hervé ASSONGBA** : «LE TRANSPORT MARITIME DE MARCHANDISES CONTENEURISÉES.» No° 74, novembre 2014, p1.
  
- Djibouti, une nouvelle porte de l'Afrique : «L'essor du secteur portuaire djiboutien», Arthur Foch, dans *Afrique contemporaine*2010/2 (n° 234), pages 73 à 92
  
- **BARRO, Aboubacry** (2010). Notes de cours : Management de la qualité .Institut supérieur des transports, 32 p.
  
- **DAMIEN, M.D.** (2001 ,2005) L'Usine Nouvelle .Dictionnaire du Transport et la logistique Deuxième édition. DUNOD. Paris.
  
- Rapport de la CNUCED sur l'intégration du commerce à Djibouti de 2015, page 120 à 130.
  
- Mémoire de fin d'étude 2016 d'Ismael moussa robleh sur l'étude de la compétitivité portuaire en Afrique australe
  
- Mon rapport de stage de licence

**Webographie :**

- <https://www.jeuneafrique.com/mag/892905/economie/logistique-a-djibouti-plus-belle-la-vie-sans-les-emiratis/> consulté le 10.10.2020
- [https://www.scienceshumaines.com/la-concurrence-selon-porter\\_fr\\_214.html](https://www.scienceshumaines.com/la-concurrence-selon-porter_fr_214.html) consulté le 15.10.2020
- <http://www.portofaden.net/en//site/page/12/Aden%20Container%20Terminals> consulté le 15.10.2020
- <http://www.salalahport.com/index.php?lang=en&name=ContainerTerminal&itemid=63> consulté le 15.10.2020
- [http://web.sgtd.com/our\\_business/marine\\_terminals/middle-east-europe-africa/djibouti-doraleh/](http://web.sgtd.com/our_business/marine_terminals/middle-east-europe-africa/djibouti-doraleh/) Consulté le 29.10 .2020
- [https://www.memoireonline.com/05/12/5813/m\\_Loptimisation-de-l-offre-de-services-au-port-de-Dakar2.html](https://www.memoireonline.com/05/12/5813/m_Loptimisation-de-l-offre-de-services-au-port-de-Dakar2.html) consulté le 05.11.2020
- <https://www.memoireonline.com/03/13/7088/Contribution--l-amelioration-des-procedures-d-enlevement-des-marchandises-au-port-de-Cotonou-c.html> consulté le 10.11.2020
- <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01255291/document> consulté le 10.11.2020
- [http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc\\_num.php?explnum\\_id=67](http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=67) consulté le 5.12.2020
- [http://www.djibweb.com/news/Economie/gestion-du-port-de-doraleh-le-rapport-qui-\\_n\\_240358.html](http://www.djibweb.com/news/Economie/gestion-du-port-de-doraleh-le-rapport-qui-_n_240358.html) consulté LE 16.12.2020

## Lexique

**Tracking:** système de traçabilité des conteneurs" est un système de géolocalisation appliqué dans le domaine portuaire

**Clearance :** C'est une déclaration remplie par le service des opérations et visé par la douane. Elle libère après contrôle le navire et l'autorise à quitter le quai et le port.

**Booking :** Ce document est établi par la section BOOKING de l'agence maritime. Il formalise la réservation d'un espace de chargement sur un navire à la demande du chargeur. Son but est de faciliter le contrôle du volume de chargement à embarquer sur le navire

**Shifting:** Déplacement d'un conteneur ou d'une marchandise déjà embarqués à bord d'un navire, d'un endroit à un autre du navire. Le SHIFTING se fait, soit bord / bord sans passer par le quai, soit via la terre.

**Shiplanner:** Le shiplanner est la personne responsable du plan de chargement du navire. Son rôle est très important, la sécurité de l'équipage, la sûreté du navire et la rentabilité du voyage sont les éléments moteurs de son travail.

**Chief mate:** Le second capitaine d'un navire de commerce est l'adjoint du capitaine du navire, aussi connu comme premier officier du pont ou simplement le Second ou le commandant en second. À ce titre il est appelé à le remplacer en cas de besoin

**Gate:** l'entrée du port.

**ANNEXE**

## Annexe 1 :

### Evaluation de votre niveau de satisfaction par rapport aux services portuaires du DCT

Comment appréciez-vous les services rendus aux navires ? Cocher une case (nul, passable, satisfaisant, très satisfaisant, excellent).

#### QCM de d'appréciation

Pilotage nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Lamanage nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Remorquage nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Avitaillement nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Accueil bureau nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Communication avec la Vigie nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Attribution des postes à quai nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Le balisage nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Le soutage nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Gestion des marchandises dangereuses : nul  passable  satisfaisant  très  
satisfaisant  excellent

Sureté et sécurité : nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Facturation nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Formalités administratives nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Traitement des réclamations nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Professionnalisme des agents nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Donnez en quelques mots les raisons pour lesquelles vous avez coché les cases bon, mauvais  
ou moyen

.....  
.....

Quelles sont les recommandations que vous pouvez formuler afin d'améliorer le service que  
vous aurez jugé mauvais ?

**Evaluation de votre niveau de satisfaction par rapport aux services portuaires du DCT**

Comment appréciez-vous les services rendus aux marchandises ? Cocher une case (nul, passable, satisfaisant, très satisfaisant, excellent).

**QCM d'appréciation**

Manutention bord (conteneur) nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Manutention terre (conteneur) nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Stockage nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Desserte portuaire nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Empotage/dépotage nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Vérification import/export nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Formalités administratives nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant   
excellent

Facturation nul  passable  satisfaisant  très satisfaisant  excellent

Donnez en quelques mots les raisons pour lesquelles vous avez coché les cases nul, passable satisfaisant pour les différents services

.....  
.....

Quelles sont les recommandations que vous pouvez formuler afin d'améliorer le service que vous aurez jugé mauvais? (en quelques mots)





## TABLES DE MATIERES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
RESUME.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	V
SOMMAIRE .....	VI
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	5
Section 1.1. Contexte général de l'étude.....	5
Section 1.2. Présentation du sujet et sa délimitation .....	5
Section 1.3 : contexte problématique .....	6
Section 1.4. Les objectifs de l'étude .....	8
1.4.1. L'objectif général .....	8
1.4.2. Les objectifs spécifiques .....	8
Section 1.5. Les hypothèses de recherches .....	8
1.5.1. L'hypothèse principale.....	8
1.5.2. Les hypothèses secondaires.....	9
Section 1.6. L'intérêt du sujet .....	9
Section 1.7. La revue de littérature .....	9
Section 1.8. Le cadre conceptuel.....	12
CHAPITRE 2 : LE CADRE METHODOLOGIQUE.....	15
Section 2.1 : technique et outils de collecte de données .....	15
2.1.1. La recherche documentaire .....	15
2.1.2. Étude exploratoire .....	15
2.1.3. Enquête.....	16
Section 2.2. Techniques d'analyse de donnée.....	16
Sections 2.3. Difficultés rencontrés.....	16
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET PRATIQUE.....	18
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE.....	19
Section 1 : présentation du DCT et la SGTD.....	19
1.1. Historique.....	19

1.2. Position géographique du DCT .....	22
1.3. Infrastructures du DCT.....	23
1.4. Statut et mission du DCT .....	24
Section 2 : les différents départements de la SGTD.....	25
2.1. Le service planning .....	25
2.2. Le service opération .....	26
2.3. Le département technique .....	26
2.4. Le département Gate .....	27
Section 3 : les différents services offerts par le terminal de doraleh.....	28
3.1. Les services rendus aux navires .....	28
3.1.1. Le processus d'accueil .....	28
3.1.1.1. La communication de la vigie avec le navire .....	28
3.1.1.2 Le pilotage.....	29
3.1.1.3. Le lamanage .....	30
3.1.2. Les services rendus après accostage.....	31
3.1.2.1. L'arraisonnement .....	31
3.1.2.2. Sureté et sécurité .....	33
3.1.2.3. Avitaillement en eau.....	37
3.1.2.4. Le déhalage .....	38
3.1.3. La sortie du navire.....	39
3.1.3.1. Processus de départ .....	39
3.1.3.2. Le remorquage.....	39
3.2. Les services rendus aux marchandises .....	40
3.2.1. La manutention bord .....	40
3.2.2. La manutention terre .....	44
3.2.3. Les activités du service import.....	44
3.2.3.1. L'étape d'avant livraison physique du conteneur.....	45
3.2.3.2. L'étape de livraison physique du conteneur .....	45
3.2.3.3. L'étape d'après la livraison physique du conteneur.....	46
3.2.4. Les activités du service export .....	47
3.2.4.1. La structuration et les activités du service export .....	47
3.2.4.2. Le terre-plein destiné aux conteneurs vides (TP7).....	47
3.2.4.3. La guérite entrée parc vides (TP7) .....	48
3.2.4.4. La guérite sortie parc vide (TP7).....	49

3.2.5. Le service facturation .....	53
3.2.5.1. Les activités de la division facturation terre des conteneurs .....	54
Section 4 : analyse concurrentiel du port de doraleh.....	56
4.1. Analyse de la concurrence de la péninsule arabique (port d'Aden et Salalah) .....	56
4.2. Analyse de la concurrence sous régional .....	59
4.3. La place portuaire du port de doraleh face à la concurrence.....	61
Section 5 : description de l'activité de consignation au port de doraleh.....	63
5.1. Le métier de consignataire .....	63
5.2. Evolution des flux des navires et de conteneurs au PDD.....	68
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	70
Section 1 : Présentation des résultats .....	70
Paragraphe 1 : rapport des entretus avec les agents maritimes .....	70
Paragraphe 2 : rapport d'enquete de satisfaction des services du PDD auprès de la population ciblé.....	72
Section 2 : Interprétation des résultats .....	74
Paragraphe 1 : interprétation au niveau des services rendus aux navires.....	74
Paragraphe 2 : interprétation au niveau des services rendus aux marchandises .....	74
Section 3 : Analyse SWOT du terminal de doraleh .....	75
Section 4 : Vérification des hypothèses et recommandations .....	78
1. Vérification des hypothèses .....	78
2. Solutions et recommandations .....	79
2.1. Solutions conformes aux aspirations des clients pour la qualité de service.....	79
2.2. Solutions au problème de la lenteur des formalités administratives dans les opérations de consignation .....	82
2.3. Conditions de mises en œuvre.....	83
2.4. Recommandations complémentaire .....	84
CONCLUSION .....	87
BIBLIOGRAPHIE .....	89
ANNEXE .....	92
TABLES DE MATIERES .....	97